استراتيجيات إدارة الأعمال

الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة



جيريمي كوردي

استراتيجيات إدارة الأعمال

استراتيجيات إدارة الأعمال

الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة

تأليف
جيريمي كوردي

ترجمة
سمية ممدوح الشامي

مراجعة
سامح رفعت مهران



استراتيجيات إدارة الأعمال

Business Strategy

جيريمي كوردي

Jeremy Kourdi

الطبعة الأولى ١٤٣٢هـ-٢٠١١م
رقم إيداع ٢٠١٠/١٦٠٤٣
جميع الحقوق محفوظة للناشر كلمات عربية للترجمة والنشر
(شركة ذات مسئولية محدودة)

كلمات عربية للترجمة والنشر
إن كلمات عربية للترجمة والنشر غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبّر الكتاب عن آراء مؤلفه
ص.ب. ٥٠، مدينة نصر ١١٧٦٨، القاهرة
جمهورية مصر العربية
تليفون: +٢٠٢ ٢٢٧٢٧٤٣١ **فاكس:** +٢٠٢ ٢٢٧٠٦٣٥١
البريد الإليكتروني: kalimatarabia@kalimatarabia.com
الموقع الإليكتروني: http://www.kalimatarabia.com

كوردي، جيريمي
استراتيجيات إدارة الأعمال: الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة / تأليف جيريمي كوردي؛ ترجمة سمية ممدوح الشامي . – القاهرة : كلمات عربية للترجمة والنشر، ٢٠١١.
٢٧٢ص، ١٦٫٠×٢٣٫٠سم
تدمك: ٤ ٥٧ ٦٢٦٣ ٩٧٧ ٩٧٨
١– ادارة الأعمال
٢– اتخاذ القرارات
أ– مهران، سامح رفعت (محقق)
ب– الشامي، سمية ممدوح (مترجم)
جـ– العنوان
٦٥٨

المحتويات

المقدمة ٧

الجزء الأول: العوامل المؤثرة ١١
١- المؤثرات التجارية والثقافية والاجتماعية ١٣
٢- أفكار على أرض الواقع ٣٩
٣- المصاعب ٦٥
٤- عقلاني أم حدسي؟ إطاران لصنع القرار ٨٥

الجزء الثاني: تنفيذ القرارات
(مفاهيم وأدوات صنع القرارات الاستراتيجية) ٩٧
٥- صنع القرارات الاستراتيجية ٩٩
٦- التخطيط بالسيناريو ١٢٥
٧- استراتيجيات النمو ١٣٥
٨- استراتيجية المنافسة ١٥٣
٩- التركيز على العملاء ١٦٥
١٠- المعرفة والمعلومات ١٨١
١١- إدارة التمويل والمخاطر ١٩٥
١٢- القرارات المتعلقة بالمبيعات والتسويق وإدارة العلامة التجارية ٢١٩
١٣- القيادة ٢٥١
ملاحظات ومراجع ٢٦٧

المقدمة

قال الرئيس الأمريكي الأسبق جون كينيدي:

«يظل المشاهد العادي عاجزًا عن فهم كنه القرارات النهائية، بل إن متخذ القرار نفسه كثيرًا ما يعجز عن فهمه ... فستظل هناك دائمًا مساحات مظلمة ومعقدة في عملية صنع القرار؛ مساحات يجدها القائمون على هذه العملية أنفسهم غامضة.»

نادرًا ما تكون القرارات الاستراتيجية سهلة أو بسيطة، وهذا لأنها تقوم على أحكام قيمية تنبني إلى حد بعيد على توجهات الناس ورؤاهم وافتراضاتهم، ولهذا تأتي كثير من القرارات الاستراتيجية خاطئة.

وهدف هذا الكتاب هو مد يد العون إلى كل المقبلين على صنع قرارات استراتيجية وأن يلقي لهم الضوء على عملية صنع القرار، فالقسم الأول من الكتاب يركز على المؤثرات التي تحدد معالم القرارات الرئيسية بما في ذلك الأفكار والتطورات والمصاعب المحتملة. أما القسم الثاني فيستعرض للقارئ مفاهيم وتقنيات عملية تساعد في عملية صنع القرار. بعض الأفكار التي يطرحها الكتاب مجربة وموثوق بنتائجها، والبعض الآخر هو عدد من المناهج التي وضعت أخيرًا، والتي تقدم أساليب وإرشادات قيمة تنفع القادة، ومثال ذلك نظرية التقلبات النفسية والتوجه المعلوماتي.

والقرارات الاستراتيجية هي تلك الخيارات التي تحدد مسار المؤسسة، ومن ثم نجاحها، ومع أن كثيرًا من صانعي القرارات الاستراتيجية هم من كبار المديرين وأصحاب الأعمال والقادة، فكثيرًا ما تقع على عاتق الموظفين في أدنى سلم الإدارة مسئولية صنع القرارات الاستراتيجية، وهذا لأن المؤسسات لم تعد هرمية وصارت

أكثر اهتمامًا بالعملاء من ذي قبل، لأنها محكومة بقوى التغيير والتعقيد التي أصبحت بدورها أشد وطأة وأسرع خطى عما مضى.

قد يبدو من المنطقي أن نقصر اهتمامنا على مناطق تأثير عملية صنع القرار، لكن هذا غير ممكن إذ إن مدى اتساع نطاق عملية صنع القرار في المؤسسات والأساليب المستخدمة فيها تختلف من قطاع إلى آخر، فعلى سبيل المثال نجد أن المؤسسات القانونية تتسم عادة بالتحفظ، وتميل إلى الحفاظ على التسلسل الهرمي، وهي محكومة في ذلك بطبيعة عملها، ونجد أن الشركات التي تعمل في مجال برامج الكمبيوتر تقوم غالبًا على الإدارة «من أسفل إلى أعلى» لا على الإدارة «من أعلى إلى أسفل»، وهي بهذا تعكس ثقافة هذا المجال والتحديات التي تواجهه، فما يهم هو كيف تقوم كل مؤسسة من المؤسسات بصنع القرارات وتطبيقها مقارنة بمنافسيها. ومن هنا يتضح أنه لا يوجد أسلوب واحد لصنع القرار الاستراتيجي يناسب كل المواقف والمؤسسات أو الأشخاص، لكن مع هذا توجد حقائق وأساليب عامة تنير الطريق لصانعي القرارات الاستراتيجية، وهذا موضوع كتابنا.

يُقال إن الخبرة تبقى ذات قيمة ما دام المستقبل شبيهًا بالماضي، وقد يبدو هذا للوهلة الأولى صحيحًا، ولكن الواقع أن الخبرة تبقى ذات قيمة وإن لم يشبه المستقبل الماضي، وعلة هذا أنها تساعدنا في فهم التغير والمجهول ومسايرتهما، فليس ما نعرف فقط هو المهم، بل كيف نتعامل مع ما لا نعرف، وتصرفاتنا تتأثر كثيرًا بخبرتنا، وعلى هذا فإن فن صنع القرارات الاستراتيجية يظهر في كيفية تعاملنا مع ما نجهل، وفي كيفية تصرفنا في المواقف محددة الملامح.

هناك أساليب بوسعها أن تُعد المديرين لمواجهة المجهول، وأن تمكنهم من ركوب أمواج التغير دافعين مؤسساتهم إلى الأمام، وهذه نلقي عليها الضوء في القسم الثاني من الكتاب. والخبرة تكشف عن السيناريوهات المتوقعة في المستقبل، وما تأتي به من مواقف جديدة و«قواعد» مختلفة ستشكل طريقة عملنا وتطويرنا للمؤسسات في المستقبل.

وعن طريق فهم المؤثرات التي تشكل القرارات في المؤسسات في يومنا هذا، أو التي ستصبح بندًا مهمًّا في أجندة الإدارة في المستقبل، سنتمكن من الوصول إلى فهم أفضل لسياق صنع القرارات الاستراتيجية. إن طرح أفكار وحلول ضاربة بجذورها في خبرات الماضي وطبيعته ليست له قيمة كبيرة، فالأهم من هذا هو فهم المؤثرات

التي تحدد ملامح استراتيجيات إدارة الأعمال، والأفكار التي تؤثر في القرارات، والعوائق التي تقف في وجه التفكير الاستراتيجي مما يثمر قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.

الجزء الأول

العوامل المؤثرة

الفصل الأول

المؤثرات التجارية والثقافية والاجتماعية

يتغير العالم أسرع مما يظن معظم الناس، ولكن على نحو أدق وأخفى مما يظنون. وكما يحدث في عملية التقدم في العمر؛ لا نعرف سرعة ومدى التغير الذي حدث إلا عندما ننظر إلى الماضي، بل إن النظر إلى الماضي نادرًا ما يعطينا صورة كاملة لما حدث. وعند تقدير حجم التغير الاجتماعي والسلوكي وآثارهما، نجد أن التوجهات الجديدة لا تظهر إلا عندما تدفعها إلى السطح تطورات جديدة في عالم الأعمال، أو ابتكارات تكنولوجية كبرى، أو أحداث سياسية أو اجتماعية. وفهم كيفية نشأة المؤثرات الثقافية والاجتماعية ومعرفة مكاننا في الوقت الحالي والمكان الذي سنتوجه إليه أمران ضروريان لفهم كيفية وضع استراتيجيات العمل، فالمشروعات التجارية تتأثر بسياق اجتماعي وسياسي واقتصادي واسع، وكثيرا ما يقال إن التغير السريع الإيقاع هو الثابت الوحيد.. لكن ما الذي يتحكم في هذا التغير؟ وما تأثير هذا على استراتيجيات العمل؟ من المثير للاهتمام أن المؤثرات التي توجه المشروعات التجارية تستمد قوتها وطاقتها من هذه المصادر القوية للتغير الاجتماعي.

إحدى نتائج هذا التغير أن عددًا من الأسس التي تقوم عليها مبادئ عالم الأعمال قد بليت؛ فالكثير من التوجهات والمعتقدات التي كانت يُنظر إليها على أنها هامة منذ ثلاثين أو عشرين سنة، بل منذ خمس سنين، فقدت الآن جزءًا من أهميتها إن لم تكن فقدتها تمامًا. وإذا أردنا أن تكون قرارات الأعمال التي نتخذها فعالة ومؤثرة وسليمة فيجب أن تكون هذه القرارات نابعة من نظرة إلى الحاضر والمستقبل المرتقب.

ويتناول هذا الفصل المؤثرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تدفع عالم الأعمال إلى التغير؛ فهو يستعرض كيفية تغير تطلعات الناس وسلوكياتهم وتوجهاتهم، وما الذي يطمحون إليه في مواقعهم كعملاء وموظفين وأفراد في المجتمع، وعلاقة كل هذا بعالم الأعمال.

(١) عالم سمته التغير

قال بيتر دراكر في مجلة ذي إيكونوميست بتاريخ الثالث من نوفمبر/تشرين الثاني عام ٢٠٠١:

«قد يصبح النظام الاقتصادي الجديد واقعًا وقد لا يصبح، لكن ما لا شك فيه هو أن المجتمع الجديد سيصبح واقعًا عما قريب. وفي بلدان العالم المتطور ستكون لهذا المجتمع الجديد أهمية أكبر كثيرًا من أهمية النظام الاقتصادي الجديد (إن وجد)، وهذا قد ينطبق على البلدان الصاعدة أيضًا، وسيختلف هذا المجتمع كثيرًا عن مجتمع أواخر القرن العشرين، وعن الصورة التي توقعها معظم الناس، إذ إنه سيكون في معظمه مجتمعًا لم نر له مثيلًا من قبل، والكثير من مظاهر هذا المجتمع ظهرت بالفعل أو في طريقها إلى الظهور.»

يؤمن بيتر دراكر — وهو علامة بارزة في مجال الإدارة — بأن عالم الأعمال الذي نعرفه يتغير تغيرًا جوهريًّا، ويرجح أن هذا التغير سيستمر إلى الأبد، وعلى هذا فإن الوقوف على كنه هذا التغير وأسبابه ونتائجه أمر لا غنى عنه لواضعي الاستراتيجيات.

تناقضات هامة

في العالم الحديث عدد كبير من التناقضات الظاهرية؛ ففي عالم الأعمال بات لزامًا على المؤسسات أن تصبح محلية (أو إقليمية) وعالمية في الوقت نفسه، وأن تطبق المركزية في أمور وتطبق اللامركزية في أمور أخرى، وأن تعتمد على إبداع الأفراد واستغلالهم لخبراتهم الخاصة وأيضًا على تعاونهم معًا ضمن فريق العمل، وأن تضع خططًا طويلة المدى وتحافظ في نفس الوقت على مرونتها وقدرتها على الاستجابة لما يطرأ من متغيرات. إضافة إلى هذا تعتمد إدارة المشروعات على عوامل مادية مثل التمويل والتكنولوجيا والعمليات، وعوامل غير مادية كمهارات القيادة والاتصال والإبداع. وكما يقول تشارلز هاندي المفكر والكاتب البريطاني المتخصص في علم الإدارة: «حيثما ننظر نجد التناقض يسير جنبًا إلى جنب مع التقدم الاقتصادي.»[1]

وفهم أسباب هذا ليس صعبًا؛ فالضغط الذي يخلقه التنافس على الأفراد والمؤسسات يوجه الحاجة إلى التميز في طرق جديدة، فطموحنا يجعلنا نؤمن بأننا

سنجني الثمار إن انتهجنا طرقًا تبدو مناقضة للطرق التقليدية، ويكون هذا صحيحًا في كثير من الأحيان، فنحن إذا أقبلنا على المغامرة دون إغفال التخطيط لها جنينا ثمارًا مميزة وفريدة تتمثل في خلق القيمة والميزة التنافسية.

في عصرنا هذا يعلم الأفراد والمؤسسات أنه من الممكن التوفيق بين المتناقضات، وأصبحوا أكثر قدرة على إنجاز هذا التوفيق، ويعود بعض الفضل في هذا إلى التقدم التكنولوجي، فعلى سبيل المثال كان التسويق في خمسينيات وستينيات القرن العشرين يُعنى بالتغطية الشاملة، وعلى هذا كان لحجم الإنفاق على الدعاية وحجم الإعلانات في الصحف أهمية؛ لأنه إذا ما سمع عدد أكبر من الناس عن السلعة فإن ذلك يضمن زيادة المبيعات. غير أن انتشار الحواسيب في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين أدى إلى ظهور التسويق الذي يعتمد على التواصل المباشر مع العملاء، وجمع معلومات عنهم، وهذه النظرية تقوم على توجيه الأنشطة التسويقية للعملاء الذين يُتوسم فيهم أنهم سيشترون المنتج فقط، وهذا يقلل من تكاليف التسويق ويزيد من فاعليته. وبهذا صار مصدر المزايا التنافسية الجديد هو الحصول على معلومات عن العملاء، وهذا بدوره أدى إلى سن تشريعات جديدة لحماية البيانات بدءًا من منتصف ثمانينيات القرن العشرين. بعد هذا في تسعينيات نفس القرن انتشرت الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية انتشارًا واسعًا، مما أتاح الجمع بين الأهداف المتناقضة للتسويق الذي يستهدف قطاعًا واسعًا من السوق وذلك الذي يركز على قطاع محدد منه؛ فالإنترنت تستطيع أن تصل إلى ملايين العملاء، ولكنها تمكِّن أيضًا من التواصل مع كل عميل على حدة، نظريًّا على الأقل. ورواد هذا المنهج هم مواقع بيع الكتب والوكالات السياحية التي تعمل عبر الإنترنت، فهم يجمعون بين الجاذبية الكبيرة التي تتمتع بها متاجر التجزئة الكبرى، والقدرة على تخصيص الخدمات (أي مواءمة الخدمات لك عميل على حدة)، وبهذا تغلب هذا العهد الجديد الذي تحكمه فكرة التخصيص الشامل على الكثير من الصعوبات المتضاربة.

وهذا التغير السريع يتسم بثلاثة تناقضات كبرى فيما يتعلق بالقيادة وصنع القرار، وهي:

- في عالم متقلب سريع التغير يجب على القادة أن يوفروا الاستقرار والثبات والأسس الراسخة، وعليهم أن يضعوا وينشروا مجموعة ثابتة من المبادئ والقيم حتى يتعاملوا مع عملية التغير بنجاح. باختصار يجب على القادة أن يثبتوا

أقدامهم على أرض صلبة قوامها رؤية محددة قبل أن يضطلعوا بقيادة العاملين في هذا العالم المتغير المتقلب المليء بالاحتمالات.

- يحتاج القادة إلى المعلومات حتى يتمكنوا من فهم الجوانب المعقدة للبيئة التي يعملون فيها ويضمنوا فعالية ما يتخذونه من إجراءات، غير أن كم المعلومات المتاحة هذه الأيام ضخم للغاية، وهذا ربما يوقعهم في مطب العجز عن اتخاذ القرار بسبب الإفراط في تحليل المعلومات. ونكرر من جديد أن قيم القيادة التقليدية مهمة، والحل يكمن غالبًا في العمل وفقًا لمجموعة ثابتة من المبادئ تمكننا من الحصول على المعلومات المتصلة بالموضوع وترشيحها ثم اتخاذ إجراء فعال بناء عليها.
- يحتاج القادة إلى اتباع منهجي استباق الأحداث ورد الفعل، فيتعاملون بنفس الكفاءة مع الأحداث المخطط لها مسبقًا والأحداث الطارئة، وهذا التأرجح ليس سهلًا، لذا نجد أنه في كثير جدًّا من الأحيان تتبع المؤسسات واحدًا من المنهجين؛ فهي إما أن تعتمد على استراتيجيات وخطط تركز على رؤية بعيدة المدى قد تفسدها الأحداث، أو تواجه الطوارئ وتتفاعل مع الظروف مع وجود أمل ضعيف — أو لا أمل على الإطلاق — في تحقيق نمو ثابت ودائم.

وتحقيق التوازن المثالي بين الأمور التي تبدو متناقضة هو الأهم. ومفتاح فهم وإدارة التناقض هو التوقيت؛ فالتناقض يظهر فقط عندما ننظر إلى موقف ما في أوقات مختلفة، لأننا إن نظرنا إليه في لحظة بعينها لوجدنا أن طرفًا واحدًا من طرفي التناقض هو المسيطر، أو بعبارة أخرى، إن حال طرفي التناقض كحال طرفي الأرجوحة: إن نظرنا إليهما زمنًا طويلًا لرأينا أن كليهما يرتفع في الهواء ويستقر على الأرض، أما إذا نظرنا إليهما في لحظة بعينها فسنجد أن أحد الطرفين مستقر على الأرض والآخر معلق في الهواء. وبالمثل إذا نظرنا إلى فريق العمل فسنجد أن بعض المهام يؤديها الأفراد معًا والبعض الآخر ينجزونه فرادى. وكل هذا ليس جديدًا، ولكن الجديد هو زيادة عدد المتناقضات الظاهرية وبروز دلالتها؛ وهي أن التعقيد والتضارب والتناقض يمكن استغلالها لجني ثمار رائعة.

(٢) كل شيء يتغير، وهذه سنة الحياة

في العقد الماضي قطعت ثلاثة تحولات مهمة ووثيقة الصلة بعضها ببعض خطى واسعة، ولهذه التحولات أثر على طريقة توظيف العاملين، أولها أن المؤسسات بدأت

تتوسع في الاعتماد على الإسناد الخارجي للأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد، وثانيها أن المؤسسات أصبحت أكثر ميلًا إلى الاعتماد على موظفين غير دائمين ولا يعملون دوامًا كاملًا، وثالثها — وهو الأهم — أنها أصبحت تنظر للأفراد لا على أنهم موظفين فحسب، وإنما على أنهم أصول قيِّمة أيضًا. ومن ثم تغيرت نظرة العاملين للعمل، وتغيرت طبيعة الولاء والواجب في المجتمع، وتأثير هذا على القرارات الاستراتيجية يتطلب منا فهم العوامل التي تحرك هذه التوجهات، وقبول المسئوليات والأولويات التي تصاحبها.

شهدت السنوات الخمسون الماضية ارتفاع مد التعليم وحرية التعبير وحرية الفكر والمساواة، كما شهدت تداعي أنظمة التسلسل الهرمي والإذعان، وزيادة حركة الأيدي العاملة على المستويين الاجتماعي والجغرافي، وغير ذلك من التغيرات الاجتماعية. فمنذ قرن كان ملايين الناس يعملون في مصانع ضخمة مخيفة، وكان عليهم قبول الخضوع لهيكل إدارة قائم على التسلسل الهرمي والاستبداد، مما دفعهم لاحقًا إلى تشكيل الاتحادات بهدف حماية حقوقهم وسبل معايشهم. وفي ذلك الوقت كان المديرون يوجهون ويستخدمون سلطاتهم على نطاق واسع، وبدأ فن وعلم الإدارة يظهر. وعندما أُمِر الناس بخوض الحربين العالميتين والموت إن اقتضى الأمر، أطاعوا. اليوم أصبحت الاتحادات أضعف قوة، وأصبحت المصانع توظف عددًا أقل كثيرًا من الموظفين، وهؤلاء الذين توظفهم يتميزون بأنهم أعلى مهارة وتعليمًا، وضاقت الفجوات في الأنظمة الهرمية، وضعف ولاء العاملين لأصحاب العمل، وصار صعبًا أن نتخيل أن ملايين المجندين في البلدان المتطورة يُساقون إلى الحرب كما حدث مرتين في القرن العشرين، وهذا لا يرجع فقط إلى تغير طبيعة الحروب. وفي مكان العمل تطلب التغير الاجتماعي توفر القدرة على إدارة التغير، والقدرة على قيادة الآخرين، وبناء فرق العمل، والإبداع، وإدارة المعرفة، والسماح بالمرونة في العمل لإفادة المؤسسات والعاملين بها.

المجتمعات تتغير

زاد معدل توظيف المرأة عن ذي قبل، والكثير من النساء يردن أعمالًا مرنة، ولم يعد هذا مطلب النساء وحدهن، فالرجال أيضًا يريدون مساحة أكبر من المرونة. إضافة إلى هذا، تكشف الاتجاهات الديموغرافية في البلدان المتطورة عن تزايد الشريحة الأكبر عمرًا بين السكان، وصار مزيد من الناس يختارون العمل بعد بلوغ سن المعاش التقليدي، وكثيرًا ما يفضلون العمل بدوام جزئي.

توجهت أنظار الشركات إلى ما وراء العالم المتطور، وبدأت تغير نظرتها للبلدان النامية. ففي النصف الأخير من القرن العشرين كان المنطق السائد في عالم الأعمال هو أن البلدان التي يشهد اقتصادها نموًّا مثل الهند والصين والبرازيل وبلغاريا وغيرها من دول آسيا وأمريكا اللاتينية ووسط أوروبا مصادر خصبة للعمالة الرخيصة والأسواق الجديدة التي ربما تصبح رائجة، غير أن العولمة أظهرت لهذه الشركات أن هذه البلاد تضم نخبة من الأفراد الموهوبين المهرة، ولهذا زاد حرص الشركات على توظيف مصممي البرامج الهنود أو البلغاريين، ليس فقط لأنهم أقل تكلفة ولكن أيضًا لأنهم كثيرًا ما يكونون أفضل وأكثر تحملًا للمسئولية. بدأت المؤسسات تعي إمكانية وجود عمالة ماهرة في أماكن من العالم كانوا يغضون الطرف عنها فيما مضى.

الناس يتغيرون

أصبح الناس يقبلون حقيقة أنه لم يعد من الممكن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة، ولم يعد الكثيرون منهم يودون قضاء حياتهم العملية كلها في وظيفة واحدة، وصار من الوارد أن يعمل الموظفون لدى عدد من — بل كثير من — الشركات. كما أن نظرتهم إلى العمل تغيرت؛ إذ توضح دراسات أجرتها المفوضية الأوروبية ووزارة العمل الأمريكية ارتفاع متوسط الساعات التي يعملها الناس، واستعدادهم للعمل بنظام ساعات العمل المرنة، وفي المقابل ينتظرون زيادة في الرضا الوظيفي، والعائد المادي، والتقدير الشخصي، ومرونة بيئة العمل.

تغير أنماط التوظيف: قصة ريكاردو سيملر مع سيمكو

ريكاردو سيملر هو رجل أعمال برازيلي مجدِّد، وأحد رواد أنماط العمل الجديدة المتغيرة. تحولت شركته سيمكو من شركة لصناعة الآلات تصارع للحفاظ على وجودها إلى مؤسسة رابحة ومبدعة ومبهرة في سنوات قليلة عن طريق التطبيق الموسع لسياسات عمل وأساليب تراعي مدى تغير أنماط العمل.

يؤمن سيملر بالفكرة الشائعة القائلة بأن الأفراد مهمون وفريدون، فهم يستطيعون المشاركة في النظم الديمقراطية المحلية والقومية، وإفادة المجتمع، وتربية الأطفال، والتعبير عن أنفسهم عن طريق الهوايات وغيرها من الأنشطة، كما أنهم يملكون المعلومات والإمكانات التي يوفرها الإنترنت عند أطراف أصابعهم. ومع هذا فهم عندما يذهبون إلى العمل يُعاملون جميعًا كما لو كانوا آليين. ولهذا بدأ سيملر يبحث عن سبل يعبر بها عن تقديره لموظفيه واحترامه لهم، ويكافئهم

بها ويحررهم من القيود. لم ير ريكاردو أن الحل هو منح مزيد من التمكين للهياكل الهرمية القائمة فحسب، فقد ذهب إلى أبعد من هذا، إذ مكن الموظفين من الاطلاع (إذا أرادوا) على هدف الشركة، ومناقشته، والمساعدة في تحديده والوصول إليه. على سبيل المثال مكّن سيملر الموظفين من أن يحددوا حجم العمل المستهدف إنجازه، ومستويات الرواتب التي يتقاضونها، وغير ذلك من الأمور التي يختص بها عادة كبار المديرين. وقد أتاح هذا المنهج الفرصة لازدهار المواهب في أنحاء المؤسسة. إضافة إلى هذا، صار راتب الموظفين لا يتحدد وفقًا للتسلسل الهرمي أو الوضع الوظيفي، وإنما وفقًا للقيمة الحقيقية لما يفعلونه، ونعني هنا قيمته من حيث الندرة. قد يبدو وكأننا نتحدث عن يوتوبيا اشتراكية، لكن هذا المنهج ألقى على عاتق العاملين بسيمكو مسئولية فردية كبيرة لم يتقاعسوا عن حملها، وأصبح رأيهم في كيفية سير عملهم يُسمع، وصاروا يتمتعون بقدر أكبر كثيرًا من التحكم في مصيرهم.

ويدرك سيملر أن هذا التوجه بطبيعته محفوف بالصعوبات، إذ يقول:

«في البداية كان هذا صعبًا علينا، لكن بعد الكثير من التضامن والتشاور بدأت صدمة غياب السلطة تخف، وبدأ العاملون بالإدارة الوسطى ينزعون دروعهم، وأود أن أقول لهم إن السلحفاة قد تعيش مئات السنوات بفضل حماية درعها، لكنها لا تخطو خطوة إلى الأمام إلا عندما تخرج رأسها من الدرع.» [2]

ومن المثير للاهتمام أن أراء سيملر عن تغيير أنماط العمل تمتد لتشمل حياته الشخصية، فهو يحدد أولوياته يوميًّا ثم يشرع في إنجازها، وعندما ينتهي يرجع إلى بيته ليقضي بعض الوقت مع أسرته، وهو قد ينهي عمله في وقت الغداء أو في منتصف الليل بحسب الظروف وسير العمل، لكن ما يتجنبه هو أن يكبل نفسه بقائمة طويلة من المهام، فهو يؤمن بأن المديرين إن فعلوا هذا فهم يضعون أنفسهم تحت ضغط هائل يؤدي إلى تثبيط هممهم، والنيل من صحة قراراتهم، وهبوط مستوى أدائهم.

المؤسسات تتغير

تؤدي الضغوط التنافسية من أجل مزيد من المرونة والإنتاجية والرقابة على التكاليف إلى تغيير الطريقة التي توظف بها المؤسسات العاملين، وكذلك تؤثر التغيرات الاجتماعية والديموغرافية على ما يريده الناس من العمل ويتوقعونه منه. ومع أن الفلاسفة التقليديين من أمثال كارل ماركس آمنوا بوجود هوة واسعة بين احتياجات صاحب العمل واحتياجات العاملين، فالواقع يقول إن مصالحهما في كثير من الأحيان تكون متوافقة، فكل منها يحتاج إلى الآخر ويقدره.

فالمرونة المتزايدة تقتضي أن يتمتع الناس بمهارات متنوعة لا تتعلق فقط بالمهام التي يستطيعون أداءها، وإنما أيضًا بالمستويات التي يعملون فيها، كما تتطلب منهم أن يكونوا على استعداد لتطوير المهارات التي يتمتعون بها وتعلُّم الجديد. وبالمثل يصبح على هياكل الإدارة أن تنجح في التأقلم مع هذا فتستجيب وتتعلم، وتحدد أهدافها وتنسق بين عناصرها. فالمؤسسات التي تتبنى بيروقراطية عقيمة تكبل المرونة يجب أن تتغير، وإلا واجهت خطر الانهيار. وهنا تظهر حاجة ملحة إلى التركيز على التعليم المؤسسي الذي ينمي القدرة على التأقلم، بحيث يصبح اكتشاف التغيير الذي يطرأ على البيئة الخارجية وفهمه والاستجابة له أمورًا عادية، وتصبح القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة من السمات الثابتة في المؤسسة. ويجب أن يتلقى العاملون تدريبًا على المهارات التي سيحتاجون إليها، ويجب أن يشجع نظام المكافآت العاملين على تعلم مهارات جديدة وتوظيفها أثناء العمل.

تحتاج المؤسسات لكي تزيد من إنتاجيتها توفر العاملين المناسبين والموارد المناسبة في الوقت المناسب، وعليها أيضًا أن تغرس ثقافة تشجع على التعليم والتطوير المستمرَين، وهذا يضع على عاتق صانعي القرار التزامات جديدة وهامة. ومن بين العوامل الكثيرة التي تساعد على زيادة الإنتاجية تكتسب تقنيات القياس أهمية متزايدة، وهذا يفسر ذيوع اختبار الأداء ووثيقة التقييم المتوازنة، ومؤشرات قياس الأداء منذ تسعينيات القرن العشرين. ويرى ديفيد نورتون — الذي ألف كتاب[3] «بطاقة قياس الأداء المتوازنة» بالاشتراك مع روبرت كابلان — أن الإنسان لن ينجح في إدارة ما لا يستطيع قياسه، ويضيف دونالد مارشاند — الذي شارك في تأليف كتاب[4] «إظهار الخفي» — قائلًا إن الإنسان لن ينجح في إدارة ما لا يستطيع قياسه ولن ينجح في قياس ما لا يستطيع رؤيته. كما يلقي بحث أجراه مارشاند في المعهد الدولي لتطوير الإدارة — وهو معهد لإدارة الأعمال في لوزان بسويسرا — الضوء على العلاقة بين الاستثمار في الأفراد والمعلومات والتكنولوجيا وبين تحقيق الربح أو تكبد الخسارة. وقد ارتفعت موجة التركيز على القياس في نطاق واسع من المؤسسات في جميع أنحاء العالم.

أصحاب الأعمال يتغيرون

دفعت الحاجة إلى إيجاد طرق جديدة للمنافسة المؤسسات إلى التركيز على خفض تكلفة تعيين العاملين والحد من مخاطره، وهذا يفسر ارتفاع مد منظمات ذوي المهن التخصصية التي تمد المؤسسات بعمالة مؤقتة تتمتع بمهارات عالية. وقد زاد

تقدير الشركات لمنافع تعيين العاملين بعقود محددة الأجل؛ أي عقود مؤقتة أو عقود دوام جزئي؛ فهذا يقلل من تكلفة العاملين ويمكِّنها من إلقاء المسئوليات القانونية في أحيان كثيرة على منظمات ذوي المهن التخصصية. وتلقي الكثير من الإحصائيات الضوء على الدور الكبير الذي تقوم به منظمات ذوي المهن التخصصية والمزايا التي يمكنها أن توفرها، ومنها:

- تقدر التكلفة السنوية الناتجة عن الامتثال للقوانين الحكومية والضرائب التي تتكبدها الشركات الأمريكية التي توظف أقل من خمسمائة عامل بنحو خمسة آلاف دولار عن كل عامل،[5] ويساعد توظيف عمالة مؤقتة على التخلص من هذه التكلفة إلى جانب التكلفة المباشرة لتعيين الموظفين.
- يمكن أن تدار الأخطار المرتبطة بالتعيين على نحو أكثر فاعلية عن طريق اللجوء إلى منظمات ذوي المهن التخصصية، ويرى البعض أن هذا تطور مثير للجدل، بل مثير للقلق. على أن عدد اللوائح الأمريكية العامة المتعلقة بممارسات التعيين قد ارتفع من ٣٨ لائحة إلى ٦٠ لائحة فيما بين عامي ١٩٨٠ و٢٠٠٠، وتُفرَض غرامات باهظة على من لا يمتثلون لها، ولو كان عدم الامتثال غير متعمد.
- يعين نحو عشرة ملايين عامل مؤقت يوميًّا في جميع أنحاء العالم، وهذا الرقم لا يقتصر على موظفي الاستقبال والسكرتارية وإنما يمتد ليشمل جميع أنواع الموظفين المكتبيين.

في المدة ما بين عامي ١٩٩١ و٢٠٠٠ ارتفع عدد قضايا التحرش الجنسي التي تُنظر سنويًا أمام المحاكم في الولايات المتحدة من ٦٩٠٠ قضية إلى ما يقرب من ١٦٠٠٠ قضية. ويعد تجنب مواجهة الكثير من هذه الدعاوى من المزايا التي توفرها منظمات ذوي المهن التخصصية. فضلًا على هذا ففي مقابل كل دعوى ترفع أمام المحاكم، تُحل عشر دعاوى وديًّا، ولذلك فلن نندهش حين نعلم أن عدد منظمات ذوي المهن المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ ١٨٠٠ منظمة. ومن المقدر أن يبلغ عدد الموظفين الذين تعينهم هذه المنظمات عام ٢٠٠٥ عشرة آلاف موظف.[6]

لا شك أن توفير قيادة فعالة لكل من يسهم في إنتاجية المؤسسة وأدائها أشد صعوبة فيما يسميه دراكر «المؤسسات المشتتة»، فسياسات التوظيف مبنية على أساس أن معظم العاملين في المؤسسات موظفون معينون بها، لكنهم لم يعودوا كذلك (انظر الجزء المتعلق بحقوق العاملين في الأسفل). هذا التغير مهم لأن أول

تحد يظهر في ظل أجواء التغير والتشتت هو توفير الإشراف الفعال: أي ضمان أن يسير العاملون على اختلاف تخصصاتهم في المؤسسة يسيرون نحو نفس الهدف، وأن تتضافر جهودهم. وقد بدأ التفكير في تعديلات تشريعية تضع في الاعتبار التغير الذي طرأ على أنماط التعيين؛ فعلى سبيل المثال يخطط الاتحاد الأوروبي لمنح العمالة المؤقتة نفس الحقوق التي تتمتع بها العمالة الدائمة، لكن لم يتضح بعد إلى أي مدى ستصل هذه الحماية أو متى ستصبح سارية.

وقد عاد الاعتماد على الإسناد الخارجي بالكثير من النفع على الشركات إذ أدى إلى تعزيز المرونة والكفاءة والقدرة التنافسية، لكنه في نفس الوقت لا يعد خيارًا سهلًا، إذ إنه يتطلب إدارة واعية، فهناك الكثير من الأمثلة على مشاريع اعتمدت عليه وفشلت في تحقيق الأهداف المرجوة، ومن بينها كبرى مشروعات تكنولوجيا المعلومات التابعة للقطاع العام ببريطانيا. ومع هذا يجب أن تراعي القرارات الاستراتيجية التغير في أنماط التعيين بالإضافة إلى مواهب العاملين في المؤسسة وقيمهم وطموحاتهم.

(٣) المعرفة مهمة

صار جليًّا أن المستقبل سيشهد طغيان أهمية مجموعة المهارات والمعارف التي تتمتع بها المؤسسات وكيفية إدارتها. وهذا لا يعني أن عمال المعرفة (أي الذين يعملون في الوظائف التي تعتمد أساسًا على المهارات العقلية) الذين يوفرون للشركة مصادر معرفة فريدة أو نادرة سيطغى عددهم على عدد الأنواع الأخرى من الموظفين، وإنما يعني أن نجاح المؤسسات — بل بقاءها أيضًا — سيزداد اعتماده على أداء النوع الأول من الموظفين. وقد قال توماس ستيوارت، الكاتب البارز في هذا المجال وصاحب كتاب «رأس المال الفكري»، ما يأتي:

> «أصبحت المعرفة أهم مقومات الحياة الاقتصادية، فهي المكون الأساسي لما نبيعه ونشتريه، وهي المادة الخام التي نعمل بها، فقد أصبح رأس المال الفكري — وليس الموارد الطبيعية أو الآلات أو رأس المال المادي — الأصل الذي لا يمكن الاستغناء عنه من بين أصول المؤسسات.»[7]

إذن ما الذي نعنيه بمصطلح عمال المعرفة؟ أول من استخدم هذا المصطلح هو دراكر عام ١٩٦٩ في كتابه[8] «عصر التحولات». أدرك دراكر أن موظف الشركة التقليدي لن يبقى إلى الأبد، ولمس صعود نجم المديرين المحترفين الأذكياء الحاصلين على مستوى

عال من التدريب، والذين يدركون قيمتهم وقيمة ما يقدمونه للمؤسسة. والعمل المعرفي على درجة عالية من التخصص، ولذا من الممكن أن يمزق المؤسسة. تخيل نطاق وعمق المهارات والمعارف التي تتطلبها إدارة سلسلة من متاجر التجزئة أو مستشفى أو جامعة أو مصنع سيارات أو شركة خدمات مالية، فكلما زاد نطاق وتعقيد ما يمكننا أن نحققه وما يتوقعه منا عملاؤنا، زادت صعوبة الحفاظ على تضافر خبراتنا وتحركها في الاتجاه السليم، ومهمة توظيف المعرفة لتحقيق هذا الغرض في غاية الأهمية.

والمعرفة ملكية (يملكها العامل المعرفي) وقوة؛ فهي تشكل ميزة تنافسية حاسمة. وكما يقول ليو بلات الرئيس التنفيذي الأسبق لمؤسسة هيوليت-باكارد: «لو كانت مؤسستنا تعرف في الماضي ما تعرفه الآن، لتضاعفت أرباحنا ثلاث مرات.» وقد ظهرت مصادر جديدة شديدة الأهمية للمزايا التنافسية بفضل القدرة على الحصول على المعلومات وتخزينها وتحليلها نتيجة تطور التكنولوجيا على مستوى العالم وظهور الإنترنت.

ونتج عن هذا مفهوم رأس المال الفكري، وهو رصيد جديد من أرصدة الشركات خلقته المعرفة. يقول ستيورات:

> «يصبح الذكاء رصيدًا من أرصدة الشركة عندما نخلق من القدرة العقلية المنطلقة بلا ضابط نظامًا نافعًا ... فالفكر الموجود في مؤسسة ما لا يصبح رأسمال فكريًّا إلا عندما تتمكن من أن تنظيمه وتوظيفه في إنجاز شيء لا يمكن إنجازه إن ظل مبعثرًا كالنقود المبعثرة في بئر مسعود.»

التحدي هنا يكمن في اتخاذ قرارات تستغل المعرفة وتحولها إلى رأس مال فكري.

تنمية رأس المال الفكري: قصة ليف إدفنسون مع سكانديا[9]

يعد ليف إدفنسون من أول من قاسوا رأس المال الفكري وقيموه؛ عُين إدفنسون عام ١٩٩١ أول مدير لرأس المال الفكري على مستوى العالم في شركة سكانديا، وهي أكبر مؤسسة تعمل في الخدمات المالية في السويد، وهو يرى أن رأس المال الفكري ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **رأس المال البشري:** وهو ذلك الكامن في رءوس الموظفين.
- **رأس المال الهيكلي:** وهو ذلك الذي يبقى في المؤسسة.
- **رأس مال العملاء:** ذلك المستمد من علاقات الشركة بعملائها، وعادة ما يعد رأس مال العملاء جزءًا من رأس المال الهيكلي.

وتهدف المعايير التي وُضعت في سكانديا إلى معرفة أيزيد رأس المال الفكري أم ينقص؟ ومن ثم تركيز ثقافة المؤسسة وفكرها على زيادة أصولها غير المادية، فإدفنسون يرى أن:

«رأس المال الفكري هو مجموع رأس المال البشري؛ أي عقليات العاملين في المؤسسة ومهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، ورأس المال الهيكلي الذي يشمل أشياء مثل العمليات المتعلقة بالعملاء والإجراءات وقواعد البيانات والعلامات التجارية والنظم. وهو القدرة على تحويل المعرفة والأصول غير المادية إلى مصادر لخلق الثروة عن طريق زيادة رأس المال الهيكلي بإضافته إلى رأس المال البشري وهذا هو الأثر المضاعف لرأس المال الفكري.»

في سكانديا يقسم رأس المال البشري إلى محاور متعددة: محور العملاء، ومحور العمليات، ومحور التجديد والتطوير. وضع إدفنسون برنامجًا لكل وحدة من وحدات الشركة لوضع تقارير عن جميع محاور رأس المال الفكري هذه. وما أظهر أهمية عمله هو إدراج قيمة أصول رأس المال الفكري غير المادية في التقرير السنوي لشركة سكانديا، وقد قُدِّرت بأكثر من ١٥ مليار دولار. غير أن إدفنسون يرى أن النفع الحقيقي أكبر من هذا، وهو أن إدارة رأس المال الفكري أنعشت الإبداع والتفكير الخلاق، وساعدت على خلق توجه عقلي سيزيد قدرة سكانديا على التفوق في المنافسة في المستقبل.

ارتفاع موجة المعرفة ورأس المال الفكري تشير إلى أن نجاح المؤسسات يتأتى بالتركيز على ما يأتي:

- إعادة تشكيل النظم القائمة (بما فيها ثقافة المؤسسة) بحيث تدعم عمال المعرفة.
- خلق مؤسسة ذكية لا تكف عن تحليل المعلومات وتقييمها ومشاركتها واستخدامها على نحو مرن لتحسين الكفاءة وتوليد أفكار جديدة مربحة، وإضافة قيمة للعملاء بصورة عامة.
- تحسين الإنتاجية عن طريق تدريب والموظفين بجميع مستوياتهم وتوجيههم، وعن طريق إعطاء الحرية للمديرين في إدارة العاملين.

(٤) الندرة مهمة

تحتل نظرية العرض والطلب مكان القلب من اقتصاديات السوق، وتحقيق الربح يتطلب الندرة التي زاد الاعتماد في تحقيقها على عنصر تفرد المعرفة، وكلما زاد حجم العرض من سلعة أو خدمة ما انخفض سعرها، لدرجة قد لا تجعل إنتاجها وبيعها

مربحًا. وعلى العكس، كلما قل حجم العرض، ووقفت حواجزُ براءات الاختراع أو الخبرة أو غيرها من صور المعرفة عائقًا أمام المنافسة، زادت فرصة أن تحقق السلعة أو الخدمة ربحًا. وحيثما توجد تلك العوائق، تصبح أسعار السلع أو الخدمات غير متعلقة مباشرة بتكلفة إنتاجها، بل بقيمتها عند العملاء، وتلك القيمة تعتمد بدورها على تفردها أو التكلفة التي كان المشتري سيتكبدها إن لم يكن هذا المنتج موجودًا. ففي صناعة الأدوية، إذا زاد الطلب على منتج تملك شركة براءة اختراعه ولا يوجد له بديل في السوق، فالشركة ينتظرها مستقبل واعد في تحقيق الأرباح، وإن كانت تكاليف البحث والتطوير باهظة. إذن فالمعرفة القيمة والنادرة بوسعها أن تثمر أرباحًا طائلة.

لذا ينبغي للمؤسسات أن تركز على الفرص التي تفتح أمامها باب الانتفاع من الندرة، وذلك وهي تضع المستقبل نصب عينيها. وهنا يطرح السؤال نفسه: أين تكمن الندرة؟ وأين يرجح أن تظهر؟ في عالمنا المحدود هناك دائمًا صعوبات وعوائق وأشياء يحتاج الناس إليها ولا يجدونها، لكن لن تظل مشكلة الندرة هذه على حالها طويلًا لأن شخصًا ما في مكان ما سيأتي لها بحلول مبتكرة. غير أن التمتع بالرؤية والمعرفة اللازمين لفهم هذه التغيرات لا يقل أهمية عن القدرة على تحقيق القيمة للعميل، ويفوز في المنافسة من يستطيع توقع التغيرات.

لذا إذا أردت أن تتخذ قرارات عمل استراتيجية فعالة، فعليك أولًا أن تدرك كيف ستحدث الندرة؟ ولماذا؟ وأين؟ وبعد هذا توظف مهارات العاملين وقدراتهم لخلق مصادر جديدة — وربما فريدة أيضًا — لنفع العملاء، على أن يكون من الصعب تقليدها.

(٥) مطالب العملاء في ازدياد

في بداية ثمانينيات القرن العشرين شجع كتاب[10] «بحثًا عن التميز» على رفع سقف تطلعات العملاء، إذ ألقى مؤلفاه توم بيترز وروبرت ووترمان الضوء على الحاجة إلى التركيز بدرجة أكبر على العملاء ووضعِهم في الاعتبار. وتطرح الإنترنت تحديًا استراتيجيًّا كبيرًا أمام الشركات التي ترغب في تحقيق النجاح عن طريقها؛ إذ إنها نمَّت في العملاء حب الحلول السريعة المرنة التي تتميز بأنها اقتصادية وأنها مصممة وفقًا لرغباتهم. وكثيرًا ما تستخدم الإنترنت لتوفير المنفعة للعملاء وتلبية احتياجاتهم في البيئات التي تتسم بتنافس شديد. إضافة إلى هذا، كلما زادت جودة الخدمة

التي يحصل عليها العملاء، وكلما تحسنت طرق معاملتهم، زادت تطلعاتهم في المستقبل.

يلقَى مفهوم ابتكار المنفعة الذي يقوم على مفهوم منفعة العميل تأييدًا سريعًا، والمنطق الذي ينبني عليه هذا المفهوم هو أن ما يهم العملاء (ومن ثم الشركات) ليس الحاجة إلى التنافس فحسب — فخ التنافس — بل الحاجة إلى إعادة تشكيل السوق على نحو يولد منافع جديدة قوية ومميزة للعملاء. ومثال ذلك ما حدث بين شركتي زيروكس وكانون اللتين كانتا تتنافسان على الهيمنة على سوق الآلات الناسخة في سبعينيات القرن العشرين؛ ففي بداية سبعينيات ذلك القرن كانت حصة شركة زيروكس في السوق العالمي لصناعة الآلات الناسخة تبلغ ٩٥٪، وكان العملاء الذين تستهدفهم زيروكس هم المؤسسات الكبيرة، وكانت منفعة العملاء في نظرها هي النسخ الضوئي المعتمد على التحكم المركزي، فركزت زيروكس على تصنيع آلات النسخ المعقدة شديدة السرعة وتأجيرها لمراكز النسخ الكبرى، واستخدمت فرق خدمات المبيعات والتصنيع الخاصة بها لتقدم صفقات شاملة. ثم ظهرت في منتصف السبعينيات مؤسسة كانون، وهي شركة يابانية ووجه جديد في مجال آلات النسخ، وبدأت في إدخال قطاعات جديدة في سوق آلات النسخ لا تستهدفها زيروكس في الولايات المتحدة وهي المؤسسات الصغيرة والأفراد. وفي أواخر السبعينيات وضعت كانون نظامًا لتوفير المنفعة للعملاء يقدم آلات تصوير شخصية قيمتها ألف دولار تستهدف تلك القطاعات، وتجاهلت شركة زيروكس هذا التهديد الجديد لعملها نحو عقد من الزمان.

ركزت كانون في البداية على التغلب على مشكلة براءات الاختراع، وكرست جهودها البحثية لابتكار بديل لتكنولوجيا زيروكس التي تحميها براءة اختراع، أما خط الهجوم الثاني فكان قدرة كانون على إعادة تشكيل قاعدة العملاء عن طريق تصميم آلات نسخ شخصية يقل سعرها كثيرًا عن سعر الآلات الضخمة التي تصنعها زيروكس لكي تجذب الشركات الصغيرة والأفراد. وكانت أسعار الآلات الشخصية التي تصنعها كانون تقع بين ٧٠٠ و١٢٠٠ دولار أمريكي، أما أسعار الآلات الضخمة عالية السرعة التي تصنعها زيروكس فكانت بين ٨٠٠٠٠ و١٢٩٠٠٠ دولار، وكانت المواصفات التي تطرحها كانون تلبي احتياجات الكثير من الشركات والأشخاص. بعد هذا أعادت كانون النظر في أمر التوزيع، فرفضت أسلوب التوزيع المباشر الذي تفضله زيروكس، وآثرت أن توزع آلاتها عن طريق موزعين مستقلين من أمثال

شركات توريد مهمات المكاتب ومتاجر الحاسبات ومتاجر التجزئة، ولم يتطلب منها هذا نفقات كبيرة، ومكنها من الدخول إلى السوق بسرعة.

وقد أدى عجز مؤسسة زيروكس عن المحافظة على وضع متميز — بل على وضع مقبول — في صناعة آلات النسخ الضوئي إلى انخفاض سريع في ترتيبها ضمن قائمة مجلة فورتشن لأفضل ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة. والآن بعد مرور ثلاثة عقود ازدادت أهمية الانتباه لحاجات العملاء التي لا توفرها لهم المؤسسة.

وفي حين أنه من الجلي أن كثيرًا من خبراء إدارة الأعمال يؤيدون فكرة أن إرضاء العميل هو كل شيء، يبدو أن عملاء كثيرين لا يشعرون بالرضا ولا يرون أنهم يحصلون على خدمة جيدة على الرغم من كل هذه السنوات من الرعاية الفائقة، فهم ينظرون إلى الابتكار وإلى خدمة العملاء على أنهما أمران روتينيان. يقول ستيفن براون أستاذ أبحاث التسويق في جامعة أولستر بشمال أيرلندا إن العملاء يستمتعون عادة بما يتعرضون له من إغراءات ووعود، وكثيرًا ما ينفرون من الغرباء الذين يبذلون أقصى ما في وسعهم ليصبحوا «أصدقاءهم المقربين.» وقد جلب ظهور الإنترنت معه الكثير من القصص عن مؤسسات تملك معلومات غزيرة جدًّا عن ميول العملاء وتسيء استخدامها على نحو يؤدى إلى تنفير العملاء منهم بدلًا من المحافظة عليهم.

يعارض البعض أيضًا فكرة أن الإبداع يجب أن تحركه رغبات العملاء، ويعيدون النظر فيها، فهم يتفقون مع هذا المبدأ ما دام المقصود به توفير قيمة حقيقية ونادرة تحظى بتقدير العملاء، أما إذا كان المقصود به إسناد مهام التفكير والقيادة للعملاء (في فرق المناقشة مثلًا) الذين لا يدرون في أحيان كثيرة ما يريدونه بالتحديد أو لا يمتلكون ما يكفي من الخبرة للتمييز بين الممكن وغير الممكن، فكأنما نضع زمام الأمور في يد الأقلية. والعملاء نادرًا ما يكونون مجموعة متجانسة، لذا فإن تحديد الشريحة المستهدفة من العملاء أمر في غاية الأهمية، وفي النهاية بعدما تتحقق الشركة من رغبات السوق المستهدف، تصبح مهمة تلبية هذه الرغبات متروكة لها.

(٦) التأثير الكبير للعولمة

تجلب العولمة معها فرصًا وتحديات؛ فهي تحرر وتقيد، وتخلق أكبر أسواق عرفها العالم في نفس الوقت الذي تتيح فيه فرصة دخول السوق لأصغر الشركات. وإذا كان عالم الأعمال المستقبلي يعج بالمتناقضات، فإن العولمة ستفرخ عددًا أكبر منها. وهنا يطرح السؤال نفسه: ما القوى التي أفرزتها العولمة وأثرت في الاستراتيجيات؟

أولًا: لم تعد القوة متكافئة مع الحجم؛ فما يهم في الاقتصاد العالمي ليس الحجم وحسب، بل عوامل أخرى غير مادية مثل الندرة والسمعة، فالمؤسسات التي تملك شيئًا نادرًا وقيمًا أصبحت قادرة على التمتع بقدر هائل من السلطة والنفوذ. وفيما سبق كانت الشركات تتنافس على الندرة في الأسواق المحلية أو القومية فقط، أما الآن فقد ارتفع الطلب المتوقع كثيرًا، وهذا إما أن يؤدي إلى ارتفاع الأسعار أو زيادة الحجم؛ وكلا النتيجتين تعودان بالنفع على الشركات. خير مثال على ذلك شركة ميكروسوفت، فهي شركة تأسست منذ ما يزيد على عقدين، وهي الآن تمد ملايين الشركات والأفراد ببرامجها، حتى إن أرباحها وعوائدها تجعل اقتصاد الكثير من الدول القومية يبدو ضئيلًا بجوارها. وهي مستمرة في النجاح ليس لأنها صارت ضخمة أو لأنها حازت مكانة قوية في السوق وحسب، بل بفضل ملكيتها الفكرية وصورة علامتها التجارية وسمعتها. ويتوقف استمرار ميكروسوفت في الحفاظ على هذا النجاح إلى حد بعيد على مدى نجاحها في اكتشاف حاجات العملاء ومدى إبداعها.

ثانيًّا: التطورات التي جاءت بها العولمة — خاصة في مجال التكنولوجيا — تتطلب أن تتصرف المؤسسات بسرعة ومرونة إن أرادت أن تحتفظ بتفوقها على المنافسين. كان في مقدور الناس طوال الأعوام الخمسمائة الماضية أن يجوبوا جميع أنحاء العالم، الجديد الآن هو أنهم يتواصلون بعضهم مع بعض في الحال. وقد أدى انتشار الإنترنت في التسعينيات إلى جعل الناس يدركون أن الشركات يمكن أن تعمل دون التقيد بالجغرافية، وأنه يمكنها أن تعمل على مدار اليوم، طوال الأسبوع، جميع أيام العام. بيئة العمل الجديدة هذه — التي ازدادت سرعة حركتها وسرعة تغيرها — دفعت الشركات من جميع الأحجام إلى الانتظام في وحدات أصغر حجمًا وأكبر تركيزًا وأسرع استجابة. مثلًا، بعد أن تأثرت شركات الشحن والنقل مثل دي إتش إل وفيديكس بالتنافس المحتدم في السوق العالمي، استجابت لهذا المتغير بمنح العملاء فرصة متابعة سير الطرود في رحلة النقل. أما الشركات الضخمة التي يزيد حجمها الضخم من صعوبة إدارتها، فمن الممكن أن تواجه صعوبة في الوصول إلى نفس القدر من المرونة وسرعة الاستجابة الذي تصل إليه الوحدات الصغيرة، وحسبما قال جاك ويلش الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك:

«نسعى سعيًّا دءوبًا لبث روح الشركات الصغيرة — وسرعتها — في جسد شركتنا الضخمة.»

ثالثًا: كلما اتسع نطاق العولمة، زادت سيطرة النزعة القبلية على سلوكياتنا. يقول جون نيزبيت مؤلف كتاب «تناقض عالمي» إنه كلما زاد اعتمادنا الاقتصادي بعضنا على بعض، زاد تمسكنا بالعناصر التي تمثل جوهر هويتنا.[11] وقد سنت بلاد مثل إندونيسيا وروسيا وفرنسا قوانين تهدف إلى المحافظة على هويتها وتفردها خوفًا من العولمة وما يتبعها من هيمنة ثقافة غربية هجينة (يغلب عليها الطابع الأمريكي). ويزيد من تعقيد الأمور التحول من الدول القومية التقليدية إلى التكتلات، والدور الذي تقوم به الهجرات الأجنبية في نمو الرصيد الاقتصادي والسياسي في الكثير من البلدان دور هام، كما هو واضح في دور الهجرة الصينية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في كثير من الدول الآسيوية. جاء في صحيفة ذي إيكونوميست:

> «المهاجرون من الجنسيات المختلفة يرسلون إلى بلادهم مائة مليار دولار سنويًّا عن طريق القنوات الشرعية، يذهب ستون بالمائة منها إلى بلاد فقيرة، وقد يصل ما تحصل عليه تلك البلاد عن طريق القنوات غير الشرعية إلى خمسة عشر مليار دولار أمريكي.»[12]

قد لا يكون هذا التغير ثابتًا وقويًّا كما يظن البعض، فالإنسان اجتماعي بطبعه، وميل الإنسان إلى العيش في مجتمعات وقدرته على تبادل المعلومات والدخول في تحالفات لا تتقيد بحدود يمكن أن يؤدي إلى تحجيم النزعة القبلية، ومع هذا تبقى الأمور الثقافية راسخة في وجدان الجميع، ويجب أن تُوضع في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ فقد أدى اندماج شركة صناعة السيارات الألمانية ديملر وشركة كرايسلر الأمريكية إلى ظهور مشكلات ثقافية ضخمة فيما يتعلق بثقافة الإدارة والتنظيم، وكان عليهما مواجهة نزعات قبلية كبيرة.

رابعًا: كشفت العولمة عن أن هناك فرصًا كثيرة متاحة خارج النطاقات الجغرافية الحالية للعمل. في أغسطس/آب ٢٠٠٢ نبه كيث ويتسون الرئيس التنفيذي لبنك إتش إس بي سي — وهو مؤسسة عالمية تقدم الخدمات المالية — إلى إن أداء العاملين في مراكز الاتصال الصينية والهندية أفضل كثيرًا من أداء نظرائهم البريطانيين:

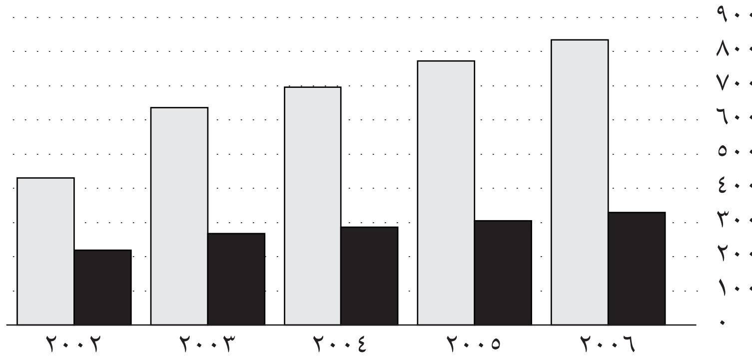
> «العاملون متحمسون جدًّا لعملهم، أما أداء العاملين في المملكة المتحدة فمنخفض عن أدائهم بجميع المقاييس.»

في الماضي كانت البلدان الفقيرة تظل فقيرة والبلدان الغنية تظل غنية عصورًا طويلة، وكان تغير الأحوال في بلد ما يستغرق عصورًا طويلة، أما الآن فالمجتمعات تنمي المهارات والثروة والفرص التجارية في وقت أقصر كثيرًا. في بداية الستينيات كان إجمالي الناتج المحلي لكوريا الجنوبية مساويًا لإجمالي الناتج المحلي للسودان في الوقت الحالي، وفي عام ١٩٥٤ كانت اليابان وألمانيا أنقاضًا، وكانتا بلا حلفاء في ميدان التجارة العالمية والتنمية طويلة الأجل، وبعد مرور جيل واحد احتلتا المرتبتين الثانية والثالثة في ترتيب الدول من حيث الثراء، ومع أن الأداء الاقتصادي لهاتين الدولتين تخلف حاليًّا عن أداء غيرهما من البلدان فإنهما تظلان صاحبتي المركزين الثاني والثالث بين اقتصادات العالم، فضلًا على أن مستويات المعيشة فيهما من أفضل مستويات المعيشة في العالم. وعلى العكس، كانت الأرجنتين في مطلع القرن العشرين قوة اقتصادية بارزة وهي الآن تعيش في فوضى اقتصادية. ما نريد قوله هو أن مصادر القوة والكفاءة في العالم تتغير، وعندما نفكر في دول نستطيع أن نؤكد أنها ستشهد نموًّا اقتصاديًّا في المستقبل، نجد أن الدول العشر التي دُعيت إلى الانضمام للاتحاد الأوروبي عام ٢٠٠٤ (ليتوانيا وإستونيا ولاتفيا وجمهورية التشيك والمجر وسلوفاكيا وسلوفينيا وبولندا وقبرص ومالطة) تعد احتمالات منطقية.

صحيح أن الاستثمار الأجنبي المباشر — وهو مؤشر هام لقياس العولمة — انخفض إلى نحو ٦٥٠ مليار دولار عام ٢٠٠٢ بعد أن ارتفع من ١٦٠ مليار دولار عام ١٩٩١ إلى ١,٥ تريليون دولار عام ٢٠٠٠،[13] لكن السبب الرئيسي في هذا هو انكماش اقتصادات الدول المتقدمة، وعلى وجه الخصوص تقلص حركة الاندماج والاستحواذ تقلصًا كبيرًا.

غير أن العولمة تستمر في النمو بمعدل ثابت في اقتصادات الدول النامية، وإن كان هذا النمو أقل وضوحًا عن ذي قبل، ومن المتوقع زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة خمسين بالمائة في المدة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٦ (انظر الشكل ١-١)، ويدفع هذا النمو قدمًا ازديادُ تقدير الغرب للفرص التي من الممكن أن تمنحها تلك الأسواق، وازدياد فهمهم لأفضل طرق إنجاز المعاملات التجارية في الأسواق النامية.

إحدى المناطق التي من المنتظر أن تستمر في النمو اقتصاديًّا هي القارة الآسيوية، وكانت اليابان وكوريا الجنوبية وهونج كونج وسنغافورة وتايوان هي الدول التي قادت مسيرة النمو، وفي السنوات الأخيرة حققت تايلاند وماليزيا وفيتنام أيضًا نموًّا سريعًا. أما أكبر قوتين على الإطلاق — وهما الهند والصين — فإضافة إلى الخطوات الواسعة التي قطعتاها، فهما تتمتعان بقدرات اقتصادية هائلة لم تستغل بعد. ومن



٢٠٠٢–٢٠٠٦ بمليارات الدولارات الأمريكية

الدول المتقدمة

الدول النامية

المصدر: مؤسسة إيكونوميست إنتيليجنس يونيت البحثية

شكل ١-١: الاستثمار الأجنبي المباشر.

المناطق الأخرى التي تتمتع بقدرات اقتصادية هامة أوروبا الشرقية (خاصة بولندا) وأمريكا اللاتينية (خاصة المكسيك). وعندما تتعثر الأسواق الغربية يرى الناس غالبًا أن الاقتصادات النامية هي التي توفر أكبر فرصة للنمو. وتعد القدرة على إيجاد فرص تجارية في الأماكن التي لم يتوقعها أحد من أكبر مصادر الميزات التنافسية.

(٧) الإدارة المالية تتغير

عادة ما تُعنىَ الإدارة المالية في الأساس بإجراء الإحصاءات اللازمة لاتخاذ القرارات التجارية ووضع الضوابط المالية وتنفيذها. وقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة أهمية المديرين الماليين وتأثيرهم حتى لم يعد من الممكن اتخاذ أي قرار هام دون الرجوع إليهم. أدركت الشركات تعقيدات الإدارة المالية، وأصبح المدير المالي يضطلع بمسئوليات أساسية في إدارة المخاطر، والرقابة على التكاليف، وزيادة قيمة العلامة التجارية، وتحقيق المنفعة القصوى للمساهمين، وقياس الأداء المالي، ووضع الاستراتيجيات، وبهذا أصبح نجاح أي مؤسسة متوقفًا على الأداء المالي، وهذا ما أدركه حاملو الأسهم في إنرون و وورلد كوم وماركوني وغيرها من الشركات.

إعادة النظر في الموازنة: مؤسسة دياجيو [14]

تأسست دياجيو إثر اندماج شركتي جينيس (وهي تكتل لشركات صناعة الجعة) وجراندمت (إحدى كبرى شركات إنتاج المشروبات الكحولية المعروفة على مستوى العالم) عام ١٩٩٧، ومن الشركات التابعة لمؤسسة دياجيو سلسلة مطاعم بيرجر كنج وبيلزبري. بعد الاندماج اجتمع ستون مديرًا ماليًّا من جميع أفرع المؤسسة لمناقشة أفضل كيفية يخدمون بها المساهمين في المستقبل، وأجمعت الأغلبية على أمر واحد هو «نسف الموازنة»، فقد كانوا يرون أن عملية وضع الموازنة تستهلك موارد هائلة، وتستغرق وقتًا طويلًا، ولا تولي كل مشروع من المشروعات إلا اهتمامًا ضئيلًا، إذ كانت تتبع منهج «نظام واحد يصلح لجميع الحالات». إضافة إلى هذا فإن هذه العملية الشاقة (التي لا تختلف من مؤسسة إلى أخرى) لا تعود بكثير من النفع على المساهمين. رأى المديرون أن عملية إعداد الموازنة عبث، وأدركوا أن المساهمين لا يعنيهم الأداء قياسًا على أهداف اتُّفق عليها اعتباطًا، بل يعنيهم هل ارتفعت قيمة شركتهم هذا العام عن العام السابق أم لا؟ وقد علق أحد كبار المديرين الماليين على ذلك قائلًا:

> «عرفنا جميعًا أن علينا إيجاد مخرج ما، فقد كنا نهدر الكثير من الوقت والمال. بدأنا بتنظيم ضغط العمل، ثم شرعنا في وضع نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط السنوي، وبنينا هذا النظام على المؤشرات الأساسية لقياس الأداء والتوقعات الدورية ... ركزنا على وضع مؤشرات لقياس الأداء تحكمها الاستراتيجية، وتكون مترابطة في جميع أنحاء المؤسسة، وقد ضمن هذا توفير معايير قياس مناسبة لجميع العاملين على جميع المستويات وفي جميع الوظائف، ومنح في نفس الوقت مجلس الإدارة المعلومات اللازمة للتخطيط. وبعد إدخال تعديلات طفيفة على هذه البيانات تمكنت وحدات المؤسسة من إحراز أفضل إنتاجية.»

لم تكتف دياجيو بهذا، وإنما فضلت وضع مؤشرات أداء تركز على العملاء وتستشرف المستقبل بدلًا من المؤشرات التي تركز على الماضي أو على نظام سير العمل داخل المؤسسة، وبهذا اتضحت رؤيتها لمؤشرات السوق الأساسية وقيمة العلامة التجارية، ومثل هذه الأمور. وقد أدى هذا إلى ظهور مرتكز إداري يُعنى بحل القضايا المتعلقة بالاستراتيجية والاستعداد للمستقبل بدلًا من الركون إلى التقارير المقدمة عن الأرقام والأداء في الماضي. وهذا الأمر نتيجة حتمية لمواهب الخبراء الماليين التي لم يُلتفت إليها في الماضي لكنها الآن تنمو وتزدهر بسرعة، فما في جعبتهم أكثر بكثير من مجرد تدوين الأحداث الماضية في سجلات. إضافة إلى هذا فإن القادة الآخرين في الشركة — وخاصة المساهمين — يريدون من العاملين في الإدارة المالية أن يساعدوهم في الحصول على أكبر منفعة ممكنة من كل أصل من أصول الشركة، بما في ذلك الخبرة المتوفرة في الإدارة المالية.

(٨) التكنولوجيا تصنع الفارق

في كتاب[15] «المعلومات أساس للمنافسة» يلقي دونالد مارشاند والمؤلفون المشاركون الضوء على حجم التطبيقات التجارية والعملية للتكنولوجيا. فأكثر المؤسسات نجاحًا وتأثيرًا تستخدم التكنولوجيا للوصول إلى فهم السوق، والتجديد، والمرونة، والتعلم، والبيع، والتنافس على العملاء والحفاظ عليهم، وإدارة سلاسل التوريد، ورفع الكفاءة، وإدارة المخاطر، والتحفيز، والقيادة، والتمكين. صحيح أننا تعلمنا الكثير عن دور التكنولوجيا وتطبيقاتها، لكن لا يزال أمامنا المزيد لنتعلمه عن حدود إمكاناتها وعن كيفية استخدامها بصفة خاصة، وكما يقول مارشاند:

«يمكن أن توظف عملية نشر المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهذه العملية هي الطريقة التي يعبر بها أفراد المؤسسة عن معارفهم ويوصلونها للآخرين ويتبادلونها معهم بهدف إنجاز أعمالهم وتحقيق أهداف العمل المشتركة. وإن كانت المعرفة — وهي محصلة تجاربنا ومهاراتنا وخبرتنا العملية وأحكامنا ومشاعرنا — مكنونة في صدور الناس، فيمكن عن طريق عملية نشر المعلومات أن يُطلِع الناس بعضَهم بعضًا على القرارات والإجراءات والنتائج المتعلقة بعملهم. والمعلومات المتوفرة عن السوق والعملاء والمنافسين والشركاء والعمليات الداخلية ومجموعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة هي ما يمكِّن المديرين والموظفين من خلق قيمة تجارية وتحسين الأداء.»

في كتاب «إظهار الخفي»[16] يبرز مارشاند أمرًا مهمًّا وحاسمًا هو طريقة تعامل الناس مع التكنولوجيا. فالشركات تنفق مبالغ طائلة على الأنظمة التكنولوجية بها دون أن يكون لديها فهم دقيق للتأثير المباشر لهذا الاستثمار على الأرباح. يتناول الفصل الثالث عشر من هذا الكتاب كيف تعزز التكنولوجيا استراتيجيات العمل وقراراته، لكن من المفيد هنا أن نفهم ما يأتي:

- ستزداد حاجة المديرين إلى تكوين رؤية متكاملة لطريقة تفاعل الناس والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وبالطبع يؤدي أخصائيو تكنولوجيا المعلومات دورًا مهمًّا في دعم استخدام المؤسسات للمعلومات استخدامًا فعالًا، لكن الآخرين هم من يحتاجون إلى فهم كيفية وضع العمليات والهياكل

والسلوكيات والقيم في كيان متضافر من أجل اختيار الطريق الاستراتيجي والسير فيه.

- يجب أن تدرك المؤسسات أين ومتى يمكنها استخدام التكنولوجيا لتسهيل توظيف المعلومات توظيفًا فعالًا. وعلى كبار المديرين — وهم ليسوا متخصصين في تكنولوجيا المعلومات — أن يحددوا ما يتناسب مع المؤسسة من استثمارات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ويعرفوا متى لا تؤدي الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات بالضرورة إلى تطوير في إدارة المعلومات أو الوصول إلى نتائج أفضل. على قادة الشركة أن يكتسبوا القدرة على الموازنة بين الفرص والمخاطر والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من جهة وبين قدرة العاملين لديهم على استغلال المعلومات لتحقيق منفعة أكبر وتحسين الأداء من جهة أخرى.
- يجب على المؤسسات تهيئة الظروف للاستغلال الناجح للمعلومات، فإدارة المعلومات هي مسئولية كل المديرين على حد سواء، ومسئولية المعلومات — حسبما يطلق عليها دراكر[17] — تعني أن على كل المديرين أن يحددوا ما المعلومات التي يحتاجونها؟ وكيف يمكن توفيرها؟ ومن سيمدهم بها؟ ومتى؟

من الأمور المهمة أيضًا مدى قدرة المؤسسة على استغلال المعلومات الاستغلال الأمثل في خلق القيمة، يقول مارشاند:

> «مسئوليات إدارة المعلومات تقع على كاهل كل مدير على حدة مثلما تقع على كاهل وحدة الأعمال ككل، وعلى المديرين أن يفهموا كيف يوظفون المعلومات في التعامل مع من حولهم وكيف يمكن لشركتهم أن تخلق قيمة تجارية باستخدام المعلومات.»

لذا على كبار المديرين أن يتأكدوا من أن استخدام المعلومات يتم بأكبر درجة ممكنة من الذكاء والتعاون والتركيز على أهداف الشركة. ومن يتمتع بمعرفة واسعة يملك قوة هائلة، لذا فمن مصلحة الجميع أن يكون المديرون على دراية كاملة بكيفية استخدام المعلومات في صنع القرارات، وإن لم يكونوا كذلك فسيجدون أن ميزتهم التنافسية تضعف.

(٩) تحديات ديموغرافية

من المتوقع أن يكون للتغيرات الديموغرافية أثر كبير على مدى السنوات العشرين إلى الخمسين القادمة، فالانخفاض الكبير الذي يشهده عدد السكان في الدول النامية والمتطورة على حد سواء سيؤثر على توفر المهارات، وحجم السوق وديناميكيته، وقيمة الكثير من الموارد الأساسية. وسيكون لهذه التغيرات أثر كبير على الشركات وعلى القرارات التي تتخذها.

من المتوقع أن يشهد عدد سكان العالم انخفاضًا. ولكي يظل عددهم ثابتًا، سيتعين على كل امرأة أن تنجب ٢,١ طفلًا (طفل لكل من الوالدين، و٠,١ عوضًا عن النساء اللاتي يمتن في سن صغيرة، أو يُصَبن بالعقم، أو اللاتي لم ينجبن لغير هذا من الأسباب)، ويعرف هذا بمستوى الإحلال. واليوم ينخفض معدل الخصوبة عن هذا المستوى في أكثر من ستين بلدًا، منها الصين وألمانيا واليونان واليابان وكوريا وروسيا وأسبانيا والولايات المتحدة، بالإضافة إلى الكثير من دول أوروبا الشرقية وبحر الكاريبي، ويزداد هذا التوجه عمقًا ويمتد ليشمل بلادًا أخرى. ويبلغ معدل الإحلال في المملكة المتحدة ١,٧ وفي إيطاليا ١,٢. وفي غضون العشرين عامًا القادمة سينخفض معدل الخصوبة عن مستوى الإحلال في البرازيل والهند وإندونيسيا وإيران والمكسيك وسريلانكا وتايلاند وتركيا.

بهذا المعدل سينخفض تعداد السكان في إيطاليا من ٥٦ مليون نسمة إلى ٨ مليون نسمة بحلول عام ٢١٠٠، وفي نفس هذه المدة سينخفض تعداد ألمانيا بنسبة ٨٥٪ من ٨٠ مليون إلى ١٢ مليون نسمة، وسينخفض تعداد أسبانيا بنسبة ٨٣٪ من ٣٩ مليون إلى ٦,٦ مليون نسمة. ومع هذا، فمثلما أدى الخوف من معدلات تزايد السكان إلى تنبؤات بوقوع كارثة في بداية سبعينيات القرن العشرين، وهذا ما أكده التقرير الذي أصدره نادي روما بعنوان «حدود النمو»، فإن القصص التي تنسج حول انخفاض تعداد السكان إلى أقل من الربع بها الكثير من المبالغات، وذلك لأسباب ليس أقلها أن آثار الهجرة ستخفف من حدته، غير أن احتمال انخفاض التعداد يظل قائمًا، فحسبما أوردت مجلة نيو ساينتست: «سيكون لكل أربعة من بين كل خمس نساء في العالم طفلان أو أقل، وذلك بعد جيلين.»[18]

كيف يمكن أن ينعكس هذا على الشركات؟

- سيزداد عدد النساء اللاتي يعملن في جميع المستويات في المؤسسات، وسيزداد تنافسهن مع الرجال على المراكز العليا. وقد أدى تحرر المرأة وتمتعها بمرتبة

تقترب من المساواة مع الرجل إلى سلسلة من التغيرات تعكس أولويات النساء وزيادة قوتهن الشرائية.

- ستستمر مسيرة التطور التكنولوجي الذي أحدث تحولًا في القرن العشرين، ومع قلة عدد العمالة التقليدية، وازدياد الحاجة إلى تحويل الدول الفقيرة إلى دول صناعية؛ سيلجأ الناس إلى استغلال التكنولوجيا في زيادة الإنتاجية في جميع أنحاء العالم.
- ستنكمش بعض الأسواق والمجالات وسيشهد البعض الآخر اتساعًا، ومن المحتمل أن يكون لهذا أثر على قطاعات كثيرة بدءًا بالعناية الصحية وانتهاء بالزراعة.

يتبع تغير التعداد تغير اجتماعي، على سبيل المثال عندما ينخفض عدد العمالة بحيث لا يسمح بتمويل المعاشات، قد يتطلب ذلك تغيير سن التقاعد، وقد يؤدي إلى تشجيع الهجرة لضمان توفير العناصر البشرية للقيام بالأعمال التي يجب إنجازها.

ما العوامل التي تؤدي إلى التغير؟ نظرة عالم اقتصاد للتكنولوجيا

مثلما تغير التكنولوجيا الطريقة التي توفر بها المؤسسات القيمة، فإنها تؤدي إلى حدوث تغيير في كثير من المجالات الأخرى، مما يؤثر على السياق الذي تُتخَذ فيه القرارات الاستراتيجية، وقد ألقت لورا داندريا تايسون — عميد كلية لندن لإدارة الأعمال وواحدة من المستشارين الاقتصاديين البارزين لبيل كلينتون في المدة من ١٩٩٦ إلى ٢٠٠٠ — الضوء على العامل الأساسي الذي يدفع التغير العالمي قُدُمًا حين قالت:

> «العامل الأساسي الذي يؤدي إلى حدوث التغير هو التكنولوجيا، وليس هذا القول جديدًا، لكنه حقيقي. إن التغيُرَين الكبيرين في العالم يحدثان في نطاقي الديموغرافيا والتواصل بين الناس، والتواصل يتعلق بوسائل المواصلات والاتصال، وهذا جانب تحكمه التكنولوجيا. والديموغرافيا تتعلق بالتكنولوجيا الحيوية والعلوم.»

وتضيف لورا أن الديموغرافيا تبحث أسباب ارتفاع متوسط العمر، وقد ساهم التقدم التكنولوجي في زيادة متوسط العمر وتقليل الإعاقات، وأثر هذا التغير ملموس في عدد من الأصعدة، بما فيها صعيد التقاعد؛ فهل يكون على الناس أن يتقاعدوا في الخامسة والستين إن كانوا سيعيشون إلى أن يبلغوا المائة؟ في المجتمعات الصناعية المتطورة صار الوقت الذي يقضيه الناس في أماكن العمل

أقل من الوقت الذي يقضونه في الأنشطة الأخرى، لأن أعمارهم طالت لكن ساعات العمل لم تطل، وصار الناس يقضون وقتًا أطول في المدارس ويتقاعدون في سن مبكرة عن ذي قبل.

«مفتاح المستقبل هو كيفية إضفاء معنى على حياة العمل، فهي الآن كالمنحدر الذي يظل العامل واقفًا عليه، ثم يهوي من عليه حين يتقاعد ... نحتاج إلى إيجاد بدائل وآليات مناسبة حتى نساعد الناس في الاستعداد للتقاعد، وما يتحكم في هذا كله هو التكنولوجيا.»

(١٠) الرقابة على الشركات

إن موجة الفضائح المالية والمحاسبية التي اجتاحت عالم الأعمال في بداية الألفية الجديدة، والتي تورطت فيها شركات إنرون و وورلد كوم وأندرسن وغيرها من الشركات؛ جذبت الانتباه إلى سبل الرقابة على المؤسسات، فالاعتقاد بأن جميع الشركات — بما فيها تلك التي تتمتع بسمعة طيبة — عرضة لأن تتورط في تلاعبات مالية أدى إلى انخفاض أسعار البورصة، كيف لنا إذن أن نستعيد ثقة الناس في معايير حوكمة الشركات؟ وما تأثير هذا على الشركات؟

الطريق التشريعي

تقوم الكيانات التي لا تخضع للسلطات القومية — مثل الاتحاد الأوروبي — بزيادة اللوائح التي تنظم مجالات حوكمة الشركات وحماية البيانات والتوظيف زيادة منتظمة، وفي عام ٢٠٠٢ أصدرت الولايات المتحدة قانون ساربينز أوكسلي الذي يُلزم الرؤساء التنفيذيين بإثبات دقة حسابات شركاتهم رسميًّا، وبدأت الدول النامية تدرك أنها لن تستطيع أن تحظى بسوق مال مزدهرة ما لم تنظم أنشطة الشركات تنظيمًا فعالًا وذكيًّا، وتجتث جذور الممارسات الفاسدة، والصين خير مثال على هذا. والغرض من هذا هو إعادة التوازن، غير أن الصحفية لوسي كيلاواي تعلق على هذا قائلة:

«ستعود موجة البيروقراطية للارتفاع مرة أخرى بعد أن تراجعت سنوات، وسيكون الحافز الأساسي لعودتها إحكام الرقابة على الشركات الذي شجع عليه إصدار قانون ساربينز أوكسلي في الولايات المتحدة، وغيره من الإجراءات

الرامية لإصلاح قانون الشركات. وسيجلب عبء إثبات أن الشركة لا تشوب سجلاتها شائبة مهام تستغرق أوقاتًا طويلة وتلالًا من الأوراق.»[19]

الشخصية تهم

يزخر تاريخ الأعمال بقصص عن أهمية أشخاص مثل هنري فورد وألفريد سلون وأكيو موريتا وهارولد جنين وريتشارد برانسون وجاك ويلش وهيرب كيليهر وبيل جيتس. لكن في يومنا هذا ضعفت قدرة من يتمتعون بكاريزما من قادة الشركات على التأثير في بيئة العمل، فهم يستطيعون إلى حد ما أن يحددوا جداول الأعمال والأهداف وأن يديروا الشركة، لكنهم أكثر عرضة للتأثر بالظروف الداخلية والخارجية. والقادة الذين يتمتعون بكاريزما يستطيعون دائمًا أن يلهموا الآخرين، لكن مؤسساتهم لن تنجح إلا عندما يتلقون عون فريق مبدع يتمتع بتنظيم جيد وتجانس.

(١١) أسئلة رئيسية

- ما أهم أصول مؤسستك (أو أكبر مصادر الميزة التنافسية)؟ إلى أي مدى ترى أنها مضمونة؟
- إلى أي مدى تعكس سياسات الموارد البشرية في المؤسسة التغير الذي يطرأ على أنماط التعيين؟ وعلى وجه الخصوص، هل تنسق مؤسستك بين مجهودات جميع الموظفين ومواهبهم على نحو يمكنهم من رفع كفاءة المؤسسة؟
- هل توفر المرونة المتزايدة في سوق العمل فرصًا لرفع كفاءة المؤسسة عن طريق خفض التكاليف أو زيادة القدرات أو كليهما؟
- هل مؤسستك بيروقراطية أكثر من اللازم؟ هل يمكنها أن تصبح أكثر مرونة؟ وكيف؟
- كيف يمكنك قياس الإنتاجية على نحو أكثر كفاءة؟ وهل يمكنك تطوير هذه القياسات؟ كيف يمكن تشجيع العاملين في المؤسسة على ابتكار أساليب تؤدي إلى زيادة الإنتاجية؟
- أين يكمن رأس المال الفكري الذي تملكه مؤسستك أو وحدة الأعمال؟ وما الذي يمكن فعله لتطويره واستغلاله بحيث يحقق ميزة تنافسية على المدى البعيد؟
- كيف تعمل شركتك على إشراك العملاء؟ هل تبذل الجهد لفهم ما يريدون؟ هل تعرف الأشياء التي تحظى بتقدير العملاء معرفة يقينية؟

الفصل الثاني

أفكار على أرض الواقع

إن مهمة وضع الاستراتيجيات مهمة معقدة، وذلك لأن مجموعة التحديات والفرص المطروحة أمام أي مؤسسة تتسم بالتعقيد وتتغير مع مرور الوقت. على أن فهم نظريات الإدارة والقيادة التي ظهرت في القرن الماضي من شأنه أن يساعد صانعي القرار في التغلب على هذا التعقيد الشديد.

(١) أساليب صنع القرار

المدير التقليدي

المدير التقليدي هو أقدم نماذج صانعي القرارات أو واضعي الاستراتيجيات، ويعد هنري فايول أحد من أرسوا أسس هذا النموذج الذي عرف بمدرسة الإدارة التقليدية، والذي اشتهر عام ١٩١٠ تقريبًا، فقد وضع مجموعة من المهام والمبادئ الشائعة في الإدارة، وقسَّم المهام الإدارية العامة إلى خمسة أقسام هي: التخطيط، والتنظيم، وإعطاء الأوامر، والتنسيق، والمراقبة، وتفصيلها كالآتي:

- التخطيط: يتضمن التفكير في المستقبل وتحديد أهداف المؤسسة ووضع خطة العمل.
- التنظيم: يتضمن تنظيم الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وهيكلة المؤسسة على نحو يمكنها من القيام بعملها، وهذان الدوران شديدا الأهمية.
- إصدار الأوامر: قد يكون هذا المصطلح غير مناسب لعالم المساواة والدبلوماسية والتمكين الذي تسود أجواؤه عددًا غير قليل من المؤسسات الغربية، غير أن فكرة إصدار الأوامر لم تفقد أهميتها، وذلك لأنه من المهم أن نستغل العاملين الاستغلال الأمثل، فهم غالبًا ما يكونون أعلى عناصر العمل تكلفة.

- التنسيق: يتضمن توجيه طاقات العاملين، وبالأخص توحيد جهودهم، لضمان النجاح.
- المراقبة: تتضمن التحقق من أن كل شيء يسير وفقًا لما خطط له، وإدخال التعديلات حينما يتطلب الأمر هذا، وإخطار المعنيين بما استجد حتى يستفيدوا منه في المستقبل.

وأسلوب المدير التقليدي في صنع القرار يُعنَى في الأساس بقياس وتطوير الكفاءة الداخلية في المؤسسات، ويتسم بأنه أسلوب هرمي تأخذ الهرمية فيه شكل التخطيط والمراقبة من أعلى إلى أسفل، ووضع الأهداف الأساسية، وقياس الأداء، والعمل ببرامج مخصصة لتحقيق التحسينات الوظيفية عن طريق الهندسة «العلمية»، وهياكل التنظيم الرسمية. ويعد فايول أحد رواد واضعي نظريات الإدارة الحديثة الذين ينظرون إلى صنع القرارات الاستراتيجية نظرة توجيهية تملي القواعد والمعايير، ومن ممثلي هذا المنهج أيضًا فريدريك تيلور، أحد مؤسسي نظرية الإدارة في النصف الأول من القرن العشرين الذي طرح منهجًا علميًّا لإدارة عمل قسم الإنتاج، وبيتر دراكر الذي يمكن تصنيفه ضمن الإداريين التقليديين، على الأقل استنادًا إلى المنهج الذي يتبناه لتطوير الاستراتيجيات وصنع القرار.

وقد ترسخت دعائم المنهج التقليدي عندما أدرك رجال الأعمال من أمثال هنري فورد أنهم يحتاجون إلى التركيز على إنتاجية مصانعهم الجديدة، وأدى هذا المنهج إلى إنشاء خطوط إنتاج عالية الكفاءة، والتركيز على جودة الإنتاج، وذلك بدءًا من خمسينيات القرن العشرين حين تمخض هذا المنهج عن رفع مقاييس جودة الصناعة اليابانية، ثم ذاع صيته في الثمانينيات. (نشر هذا المنهج ويليام إدواردز ديمنج، وهو أمريكي ساعد اليابانيين على تحسين عمليات الإنتاج في مستهل الخمسينيات، لكن بلده الأم لم تعترف بدوره في تحسين عمليات الجودة وبناء سمعة المنتجات اليابانية بصفتها منتجات جديرة بثقة المستهلك حتى بداية الثمانينيات.) وقد مهد التركيز على الرقابة والقياس الطريق لظهور حركة إدارة الجودة الشاملة. وقد برزت أهمية العمل الذي قام به تيلور في مقال نُشر في مجلة فورتشن عام ١٩٩٧، وجاء فيه:

> «إن أفكاره هي التي تحدد كم قطعة هامبرجر تتوقع مطاعم ماكدونالدز إعدادها، وكم متصلًا تتوقع شركة التليفونات أن يساعدهم موظفوها.»[1]

يمكن القول إن هذا المنهج وضع لزمن مختلف وأنه لم يعد مناسبًا لزمننا، يقول تيلور:

«يؤمن تسعة عشر عاملًا من بين كل عشرين عاملًا في جميع أنحاء العالم المتحضر بأن من مصلحتهم أن يعملوا ببطء لا بسرعة، وأن من مصلحتهم أن يقدموا أقل قدر ممكن من العمل مقابل المال الذي يحصلون عليه.»[2]

إذا كان الوضع كذلك فالأرجح أنه لا غنى عن أسلوب المراقبة وإعطاء الأوامر والمتابعة، لكن إن كان هذا ينطبق على الماضي، فهل ينطبق على الحاضر أيضًا؟

الفكرة الأساسية هنا هي أن هذا لا يهم، فالقيمة الكبرى لأسلوب الإدارة التقليدي تكمن في إطار العمل المنظم الذي يوفره، فنظام العمل البسيط الذي صمم لينظم الأنشطة ويوجهها يظل ذا أهمية عند صنع القرار، وإن كنا في عصر التغير السريع والمتغيرات المجهولة والتعقيد العالمي. (هذا المنهج الذي يركز على كفاءة أنظمة سير العمل وتطويرها يوفر إطارًا لصنع القرارات على نحو عقلاني، وسوف نلقي الضوء عليه في الفصل الرابع.)

التخطيط

ظهر منهج التخطيط في منتصف ستينيات القرن العشرين، وقد رسم ملامحه إيجور أنسوف وألفريد تشاندلر وكينيث أندروز. وهو يؤكد على أن الدور الأساسي للقائد هو التخطيط لتطوير المؤسسة تخطيطًا لا يقتصر على المدى القريب، وكان هذا إيذانًا بظهور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات بدلًا من التركيز على المهام الإدارية الروتينية. في هذا المنهج تكون الاستراتيجية وليدة عملية تفكير واعية ومنظمة تقوم على طرح أسئلة مثل: ما وضعنا الآن؟ ما الوضع الذي نود أن نكون عليه؟ كيف نحقق هذا؟

وهذا المنهج يضع في الاعتبار للمرة الأولى أن المؤسسات تقع تحت تهديد تغيرات شديدة، ففي عام ١٩٦٥ كتب أنسوف يقول:

«لا توجد شركة واحدة يمكن أن تعد نفسها محصنة ضد تهديدات تقادم المنتجات (أي تراجع الطلب على المنتجات بسبب ظهور منتجات أخرى جديدة) وتشبع الطلب ... وفي بعض المجالات يجب ألا تتوقف الشركات عن مراقبة بيئة العمل بغرض الكشف عن التهديدات والفرص.»[3]

ويتطلب التخطيط خبرة في مجالين، هما:

- التنبؤ بالبيئة المستقبلية بمساعدة التقنيات والنماذج التحليلية.
- وضع استراتيجيات مناسبة تلائم بين الفرص والتهديدات الخارجية من جهة، وموارد المؤسسة ونقاط قوتها وضعفها الداخلية من جهة أخرى.

لا يصبح علينا بعد وضع الاستراتيجية سوى توظيف تقنيات الإدارة التقليدية في التخطيط لتنفيذها، على سبيل المثال عن طريق وضع خطة رئيسية تجدول المهام الرئيسية والأنشطة الخاضعة للميزانية.

نتج عن هذا إعطاء اهتمام خاص لصنع القرار الاستراتيجي، وتقسيم أنواع القرارات إلى أربعة أنواع تغطي الاستراتيجية، والسياسة، والبرامج، وإجراءات التشغيل المعتادة. كانت الأنواع الثلاثة الأخيرة معروفة بالفعل، وكان هناك تركيز على حسم القضايا المتكررة مثل كفاءة الإنتاج، أما تشكيل المستقبل عن طريق صنع القرار فكانت موجته قد بدأت في الصعود. ويقسم أنسوف القرارات إلى:

- قرارات استراتيجية: تركز على القضايا الديناميكية المتعلقة بالمنتجات والأسواق.
- قرارات إدارية: تختص بالهيكلة وتخصيص الموارد.
- قرارات تشغيلية: تُعنى بالإشراف والمراقبة.

تبقى هذه التقسيمات راسخة في عقول صانعي القرار اليوم موجهة اهتماماتهم وأفعالهم.

الأدوار الإدارية

في سبعينيات القرن العشرين قال هنري منتزبيرج — وهو مفكر وكاتب بارز في مجال الإدارة — إن النماذج التي طرحها واضعو النظريات التقليديين والتخطيطيين تقدم نظرة غير واقعية لكيفية عمل القادة والمؤسسات، وهو ما أدى إلى أن تصبح عملية صنع القرار ناقصة وعاجزة عن فهم ما يحدث على أرض الواقع في المؤسسات، مما جعل هذه المؤسسات غير مهيأة لمواجهة تحدي التغير، وقد دعا منتزبيرج إلى التوجيه من خلال الواقع؛ أي ملاحظة واقع الاستراتيجية أثناء تطبيقها وتقييمه.

ومنهج تعدد الأدوار الإدارية يرى أن وظيفة صانع القرار الاستراتيجي لا تقتصر على كونه مخططًا ومراقبًا يقوم بالتحليل والتفكير، فماذا عن الحاجة

إلى المرونة والاستجابة السريعة؟ وماذا عن القرارات الأساسية التي لا تُتَّخذ على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة وإنما على مستويات أدنى كثيرًا؟ فمنتزبيرج يضفي أهمية كبيرة على الرؤية والتواصل والتفاوض، وكذلك على الحاجة إلى التمتع بالقدرة على الاستجابة السريعة للمشكلات وتغيير الخطط في أقصر وقت. إضافة إلى هذا فإن المنهج القائم على الاستجابة للمواقف — كل موقف على حدة — يوازن بين الحاجات قصيرة الأجل وفهم التطورات التي تحدث في البيئة على مدى أبعد، وهذا المنهج من شأنه أن يبرز مزايا اتخاذ القرار عن طريق التعلم بالممارسة، حيث تتولد الاستراتيجيات في سياق التفاعل البشري بدلًا من أن تصدرها أنظمة تخطيط منهجية مدروسة، وهذا المنهج شبيه بالمنهج الذي يتبناه متبعو نظام التخطيط بالسيناريو من أمثال كيس فان دير هايدن، وهو أستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة ستراثكلايد مولع بمفهوم الحوار الاستراتيجي (سنشير إلى هذا المفهوم في الفصل السادس.) وبهذا يصبح دور صانعي القرار هو التعلم والمساندة والتمكين التام بدلًا من إصدار الأوامر، ومع أن التطور الناتج عن هذا المنهج لا يكون طفرة هائلة وإنما تطور تدريجي، فهو لا يقل أهمية وقيمة عن الطفرات الهائلة.

موضع الشركة وسط المنافسين

يراعي هذا المنهج قوة تأثير البيئة الخارجية، ويصب كل تركيزه تقريبًا على مهمة تحقيق ميزة تنافسية، والمبدأ الأساسي الذي يُبنى عليه هذا المنهج هو الإيمان بأن القوة السوقية تدر ربحًا في الأسواق التي تكون المنافسة هي سمتها الأساسية يفوق متوسط الربح، ويعد مايكل بورتر أستاذ إدارة الأعمال بكلية هارفارد لإدارة الأعمال أبرز من نَظَّر لهذا المنهج. (يناقش الفصل الثامن أهمية القضايا التنافسية لصانعي القرارات الاستراتيجية.) والمهام الأساسية التي يسعى هذا المنهج إلى إنجازها هي فهم المجالات التي تنافس فيها المؤسسة وتحديدها، ثم شحذ قوى المؤسسة بحيث تكسب ميزة تتفوق بها على منافسيها.

وتشمل القوى التنافسية العملاء، والموردين، والمنتجات البديلة (التي تزداد أهميتها بفضل المرونة وفرص الاختيار التي توفرها التجارة الإليكترونية)، والمنافسين الحاليين والمحتملين. وقد لا يكون منافسو الشركة في المستقبل هم منافسوها اليوم، وقد ينضم إلى السوق منافسون جدد بعد تغيير قواعد التنافس. ولكي يضمن من

يسير على هذا المنهج النجاح في منافسة هؤلاء جميعًا قد يحتاج إلى أن يتخذ أي عدد من الإجراءات الآتية: أن يضع العوائق التي تمنع الدخول إلى سوقه، أو أن يكسب فارق سعر لمصلحة منتجاته، أو أن يخفض تكاليف التشغيل بحيث تقل عن تكاليف منافسيه.

وتعد المهارات الأساسية مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين مؤيدي هذا الرأي جاري هامل وسي كيه براهالاد وهما من خبراء الإدارة.[4] وهذه الرؤية تضع أمامنا مجموعةً أخرى من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتظهر لنا ضرورة بناء مهارات تنافسية، ويقصد بالمهارات التنافسية القدرات والمصادر النادرة لمنفعة المستهلك التي لا يمكن للمنافسين أن يجدوا مثلها بسهولة. وتتضح لنا أيضًا أهمية التحليل الدقيق لمجال العمل حتى يتسنى للشركة أن تضع استراتيجيات تنافسية فعالة، وأن تنجح في تنفيذها. وأخيرًا يؤكد هذا المنهج على أهمية التميز في السوق، والحاجة إلى اتخاذ قرارات تزيد ولاء العملاء، وأهمية تحقيق مستوى أعلى من الجودة والإنتاجية.

القادة المجددون أصحاب الرؤية

ذاع هذا المصطلح في ثمانينيات القرن العشرين، وكان ثمرة العمل الذي قام به توم بيترز وروبرت ووترمان.[5] فقد كانا يريان أن الرؤية هي إحدى الأدوات الأساسية التي يستخدمها الأكفاء من صانعي القرارات الاستراتيجية في الإجابة على أسئلة مثل:

- ما الموقع الذي يجب على المؤسسة أن تتخذه في السوق حتى تحقق النمو، وتستمر في زيادة منفعة المساهمين، وتحافظ على تفوقها على منافسيها؟
- ما نوع المؤسسة؟ وما قيمة علامتها التجارية، وطموحاتها؟ وما الذي يجب أن تكون عليه حتى تحقق أهدافها؟
- ما المبادئ التي توجه المؤسسة؟ وما أفضل السبل لتقييم هذه المبادئ وإيصالها إلى الناس وتطبيقها؟ (مع العلم بأن نظرة العاملين إلى العمل في المؤسسة على أنه رسالة أمر جوهري؛ فهؤلاء الذين يفهمون أهداف المؤسسة وقيمها الرئيسية هم الأكثر قدرة على العمل من أجل تحقيق هذه الغايات.)
- كيف تضمن المؤسسة تحقيق التناسق والتناغم بين عناصر العمل؟ (يعكس هذا إيمان فايول وتيلور بأن التنسيق دور رئيسي من أدوار المدير التقليدي.)

بعد الإجابة على هذه الأسئلة يصبح من الضروري فعل ما يأتي:

- وضع رؤية للمستقبل تتسم بالقوة والقدرة على التأثير، وتوصيل هذه الرؤية للآخرين.
- تنظيم المؤسسة وقيادتها على أفضل نحو ممكن من حيث الفعالية والملاءمة.
- إدارة المهارات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع، وهذه المهارات تشمل: الطاقة والطموح، وقوة العزيمة، والقدرة على الكد في العمل، والتمتع بمهارات تواصل مميزة، والقدرة على تمكين الآخرين وتحفيزهم، والقيام بدور القدوة.

على أن الرؤية لا بد أن تكون قابلة للتحقيق على أرض الواقع، ويجب أن يكون القادة المجددون أصحاب الرؤية قادرين على ضمان تحقيق الرؤية، فالمؤسسة التي تنظر نظرة غير واقعية لنقاط قوتها وللسوق الذي تعمل فيه قد تواجه بعض المتاعب، كما حدث مع شركة آي بي إم في بداية الثمانينيات عندما رأت أن مستقبل الربح في مجال الكمبيوتر يكمن في صناعة مكونات الحاسب (وتجاهلت برامجه تمامًا)، وظنت مخطئة أن بوسعها أن تهيمن على سوق مكونات الحاسب. إضافةً إلى هذا، فإن المهم ليس الرؤية وحدها، بل كيفية تطويرها والحفاظ على واقعيتها، وبوسع من يقومون بالتخطيط بالسيناريو أن يساعدوا المؤسسة على ألا تنفصل عن واقعها الداخلي وواقع البيئة التنافسية الخارجية.

ويتوقف نجاح منهج «الرؤية» على البراجماتية؛ أي إمكانية تحقيق الرؤية عن طريق أنشطة تتسم بالمرونة والتدرج، ويتأتى هذا عن طريق الاستماع والعمل والتعلم، لا عن طريق تبني خطط وأساليب جامدة.

التنظيم الذاتي

في بيئة عمل معقدة سريعة التغير، يكون التفوق من نصيب «المؤسسة الذكية» التي تتكيف مع رياح التغيير، وهذا ما أبرزه عام ١٩٩٣ بيتر سينجي مؤلف كتاب[6] «المنهج الخامس». ومن الضروري أن يقوم على قيادة وتخطيط الشركات ذاتية التنظيم أفراد يستطيعون بناء مؤسسة تنتظم عناصرها ذاتيًّا — وأهم هذه العناصر الأفراد — في مواجهة القضايا الاستراتيجية الطارئة، مما يؤدي إلى سلاسة عملية تطوير هذه المؤسسة، وبهذا تظل المناهج ووجهات النظر التقليدية دائمًا رهن الاختبار والتنقيح.

ولا بد لتحقيق هذا أن تتمتع المؤسسات بالقدرة على تشكيل ملتقيات تعليمية (ويقصد بالملتقى التعليمي مجموعات من الناس يعملون معًا من أجل رفع كفاءتهم دون الخضوع لهيكل الإدارة التقليدي الذي يسير من أعلى إلى أسفل) من أجل إيجاد حلول مبتكرة للتعامل مع الفرص التجارية. ويعد الإبداع والتعاون من المهارات التي لا غنى عنها للعمل في البيئات السريعة التغير التي تصعب السيطرة عليها.

تحويل المسار

يركز هذا المنهج على تحويل مجرى أداء المؤسسة المتدهور ربما بسبب فشل واجهه واحد من القادة أصحاب الرؤية، ويتسم هذا المنهج بأنه استبدادي وصارم وسريع، وأنه كثيرًا ما يكون مرتبطًا بسياق محدد، وفي جميع الأحوال يكون الهدف من هذا المنهج إدارة المؤسسة وقت الأزمات. وقد نجح لوك فانديفيلد وروجر هولمز في إنقاذ ماركس أند سبنسر — وهي سلسلة متاجر تجزئة في المملكة المتحدة ظلت من أكثر شركات المملكة تميزًا لسنوات — من تدهور ظن البعض أنه قد يقودها إلى نهايتها. كما حول لو جيرستنر شركة آي بي إم بعد أن تدهورت تدهورًا شديدًا عن طريق تغيير وضع الشركة بحيث أصبحت تقدم الخدمات إلى جانب عملها موردة لمنتجات تكنولوجيا المعلومات، وقد ذاع صيت هذه الاستراتيجية أثناء الركود الذي حدث في أوائل التسعينيات عندما هدد شبح الانهيار كثيرًا من الشركات.

ومن المهم لكي تنجح استراتيجية التحول الإسراع بتطبيق أنظمة رقابة جديدة، والتركيز على أسباب التدهور وعلاجها، على أن يصاحب هذا اتباع أيسر الطرق التي تقود إلى النمو الفوري. وفي هذا المنهج تكتسب القضايا قصيرة الأجل أهمية قصوى، ويصبح من الضروري تغيير المنظور الشامل تغييرًا جذريًّا. إضافةً إلى هذا يتضح مما حدث لشركتي ماركس أند سبنسر وآي بي إم أهميةُ الوقوف على أسباب الضعف حتى يتسنى تغيير ثقافة الشركة وأدائها، ومن أسباب الضعف: رضا الشركة عن حالها والعجرفة وغياب الرؤية.

أكفأ المناهج

تفسر هذه الرؤى المختلفة لعملية صنع القرار كيفية ظهور المناهج الجديدة للقيادة الاستراتيجية، ويستحيل القول إن أحد هذه المناهج أفضل من الآخر، فكل منها لاقى تأييدًا بفعل ظروف معينة، وهذا الحال لم يتغير إلى الآن، ويعتمد اختيار أصلح

هذه المناهج على الأحداث التي تواجهها المؤسسة، وأسلوب قادتها وميولهم. ومع أنه يمكن القول إن كل نظرية من نظريات الإدارة هذه تعكس أسلوب قيادة محدد، فإن الكثير من المؤسسات في الواقع تطبق خليطًا من هذه الأساليب.

ومن المثير للاهتمام أن كل نظرية من هذه النظريات غالبًا ما تقوم على نظريات سابقة لها، وهذا يعكس الخلاف السائد بين واضعي نظريات الإدارة حول وسائل نجاح المؤسسات في بيئات ديناميكية ومليئة بالتحديات ومتباينة في أغلب الأحيان. ولا يعني ظهور منهج جديد أنه يجب نبذ المناهج السابقة، أو أنها لم تعد صالحة، بل يعني أنه في ظروف معينة قد لا تصبح المناهج السابقة هي الأفضل، على الأقل إن طُبِّقت بمفردها.

يتضح إذن أننا نحتاج في عالمنا المعقد إلى خليط من المناهج المختلفة، وتحديد عناصر هذا الخليط يعتمد على شخصيات صانعي القرار، ومن الضروري أن يعرف صانع القرار نقاط القوة والضعف في مؤسسته، وأن يدرس البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ووضعها الحالي، ثم يحدد المهارات التي يحتاجها ويرسي دعائمها ويوفرها ويكتسبها، ثم يتبنى أنسب أساليب الإدارة لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة.

والأرجح أن الأفكار الرئيسية التي سادت في القرن الماضي ستحتفظ بأهميتها لبعض الوقت، ولذا فمن المفيد فهمها، وهي تشمل الأفكار الآتية:

- يجب أن تكون هناك قيادة استراتيجية فعالة قادرة على صنع القرار في جميع مستويات المؤسسة.
- يجب أن تكون القيادة قادرة على التنبؤ بالمجهول ومواجهته، وهذا يتطلب بديهة سليمة وبصيرة نافذة وقدرة على الاستجابة للأحداث بسرعة وكفاءة وإبداع. فليس المهم ما تعرفه فحسب، وإنما كيفية تعاملك مع ما تجهل، ففي البيئة التجارية التي تتسم بأنها عالمية مليئة بالتنافس والتقلب، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على مواجهة التغير والتكيف معه. ولا شك أن التطوير المستمر أمر مهم، لكن هناك أوقاتًا تظهر فيها الحاجة إلى التغييرات الجذرية.
- يجب أن تتمتع القيادة بالقدرة على مواجهة الظروف الصعبة كانهيار الأسواق أو فشل المنتجات، ويجب أن يتمتع هيكل المؤسسة وثقافتها وأسلوب الرقابة فيها بدرجة من المرونة تتيح سرعة اتخاذ القرارات والإجراءات لاستعادة الاستقرار.

(٢) القضايا المالية

يقول جون كينيث جالبرايث في كتاب «تاريخ الاقتصاد: الماضي والحاضر» الذي نشرته بنجوين عام ١٩٨٧:

> «لا يكاد يوجد من بين مجالات النشاط البشري مجال تتراجع فيه أهمية التاريخ كما في عالم المال.»

القضايا المالية الرئيسية التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية هي إدارة النقد وإدارة المخاطر وإعداد الموازنة، وكما يقول الاقتصادي البارز جالبرايث فإن أهمية التاريخ هنا ليست كبيرة، مع أنه قد يلقي الضوء على مخاطر اتخاذ قرارات خاطئة، وعلى الحاجة إلى التزام الدقة في المناهج الجديدة والجمع بينها وبين الطرق المعتادة الموثوق بها (وإن كانت تقليدية). وأهم جوانب الإدارة المالية هو إدارة الثروة المستقبلية، ولهذا فهي تهيمن على القرارات الاستراتيجية.

إدارة النقد وتدفقه

العلاقة بين الإدارة المالية والاستراتيجيات علاقة محورية، وكثيرًا ما يقال إنه لا يمكن إقامة شركة إن لم يوجد لها عملاء، وقليلًا ما نقول إنه لا يمكن الحفاظ على كيان شركة دون تمويل (بمعنى امتلاك النقد لا إمكانية كسبه وحسب)، مع أن هذه العبارة لا تقل صحة عن الأولى، فالمال هو شريان الحياة لأي شركة، ولهذا يكون دائمًا أهم العوامل عند اتخاذ قرارات استراتيجية مثل: تحديد هل ستنمو الشركة نموًّا طبيعيًّا أم عن طريق الاستحواذ، وتحديد حجم النفقات ووقت إنفاقها، وشروط الدفع التي تمليها على العملاء والتي تطلبها من الموردين، وإذا لم تحتل القضايا الخاصة بإدارة النقد موقع القلب من القرارات الاستراتيجية فإن هذا يعني فتح باب الكوارث على مصراعيه.

النمو أو الإخفاق المفاجئ: الدروس المستفادة من انهيار شركات الدوت كوم

كانت الفقاعة الاقتصادية لشركات الدوت كوم نموذجًا لما يحدث عندما تجرف موجة الزهو والمبالغة مناهجَ الإدارة المالية الحكيمة السليمة التي قد تكون مملة، إذ تجاهل صانعو القرار في هذه الشركات الفكرة التي أشار إليها بورتر حين قال:

> «لا يمكن تحقيق قيمة اقتصادية حقيقية إلا عندما تقوم الاستراتيجية على أساس الربحية الدائمة، فالقيمة الاقتصادية تتحقق عندما يكون العملاء على استعداد لدفع

سعر مقابل منتج أو خدمة يزيد عن تكلفة إنتاج كل منهما. وعندما تتحدد الأهداف على أساس الحجم أو حصة الشركة في السوق — مع افتراض أن الأرباح ستأتي بعد ذلك — فإن هذا لا يثمر إلا استراتيجيات ضعيفة.»[7]

وقد فشل قادة ثورة الاقتصاد الجديد في الإلمام بعدد من الحقائق المالية، وهي أن:

- أموال المستثمرين أُنفقت على التكنولوجيا والمنتجات لأن شركات الدوت كوم ظنت أنها تعرف ما يريده العملاء، لكنها في الواقع لم يكن لديها فهم حقيقي لحاجات العملاء وسلوكهم.
- الأموال المخصصة للاستثمار كانت غالبًا ما تنفق على زيادة حصة الشركة في السوق، وهذا بدوره يعني التركيز على زائري الموقع الالكتروني بدلًا من التركيز على العملاء الذين يدفعون النقود. واستخدمت عبارات مثل: «ميزة السابقين» و«الفائز يأخذ الغنيمة كلها» في تبرير المنهج الذي تبنوه، والذي يركز على المراهنة على النجاح في المستقبل، وتكبدت الشركات خسائر فادحة بسبب إيمانها بأن كل شيء سيصبح على ما يرام عندما تنمو الشركة، وهذا ما لم تحققه إلا شركات معدودة بالطبع.

وتجاهل قادة ثورة الاقتصاد أيضًا الحقيقة الاقتصادية التي تقول إن الشركات لا يمكنها أن تنمو إلا إذا كان لها عملاء حقيقيون، لا زوار افتراضيون وحسب، ولو كانوا يعملون وفقًا لإدارة مالية تتسم بالحكمة والانضباط والدقة لاكتشفوا هذه الحقيقة المريعة، ولربما ساعدتهم في تحقيق النجاح بدلًا من ملاقاة الفشل.

الرقابة المالية

في السنوات الأخيرة ظهرت بعض نماذج صادمة للرقابة المالية السيئة، ففي بنوك مثل بنك بارينجز وبنك سوميتومو والبنك الأيرلندي المتحد لم تُكتشَف أنشطة الموظفين الذين يجرون صفقات غير قانونية إلا بعد أن سببت خسائر فادحة. وفي شركات وورلد كوم وإنرون وتايكو كانت الأعمال غير المشروعة تحدث جميعها في المستويات العليا، مما أدى إلى وقوع أكبر حوادث إفلاس شهدها العالم. ويقول ستيورات هاملتون الأستاذ بالمعهد الدولي لتطوير الإدارة في مدينة لوزان بسويسرا والمعلق على قضايا الاستراتيجيات المالية والرقابة:

> «الدروس الأساسية التي على القطاعات المالية أن تتعلمها مما حدث في السنوات الأخيرة هي دروس في الإدارة العامة تتعلق بتوظيف معلومات الشركة في إدارة المخاطر، ولهذا فهي هامة جدًّا لجميع الشركات.»[8]

غالبًا ما تتصدر الفضائح العناوين الرئيسية أيامًا أو أسابيع قليلة ثم تنسى، فيما عدا ما يُنشر عنها من تقارير رسمية جافة في وقت ما في المستقبل البعيد، غير أن فضائح الشركات التي تصدرت العناوين الرئيسية عام ٢٠٠٢ كانت — إلى حد ما — استثناء لهذه القاعدة، وذلك لأنها أثرت تأثيرًا كبيرًا في اضطراب البورصات العالمية، وتسببت في حدوث مجموعة من التغيرات الجذرية من أبرزها صدور قانون ساربينز أوكسلي في الولايات المتحدة من أجل إصلاح الشركات. والوقت وحده كفيل بالإجابة عن السؤال: هل استوعبت الشركات أهمية الرقابة المالية أم لا؟ غير أن المؤشرات توحي بأن المديرين أصبحوا على الأقل على دراية بأهميتها.

عندما يظل في يدك شيءٌ لم تخسره، فلتحافظ عليه: ضمان الرقابة المالية

هناك تأكيد شديد على فوائد التمكين، وعلى حقيقة أن هياكل المنظمات أصبحت أقل هرمية وأكثر مرونة، وأن التشديد على الرقابة صار الآن أخف منه فيما سبق، ونتيجة لهذا لم يعد مفهوم الرقابة ينتمي لهذا العصر. غير أن هناك مجالًا مهمًّا لا بد أن يسير فيه التمكين والرقابة جنبًا إلى جنب، ألا وهو: الإدارة المالية وصنع القرار. وفي غياب الرقابة المناسبة تظل الإدارة المالية وإدارة المخاطر على وجه الخصوص أنشطة غير محددة الملامح ومليئة بأوجه القصور، فالرقابة ضرورية ليس فقط لتجنب الغش والاحتيال بل أيضًا لضمان اتخاذ أفضل القرارات واستخدام أكفأ النظم.

من المهم هنا أن ندرس بعض الأمثلة لما يمكن أن يحدث في ظل غياب الرقابة الفعالة، فقد تأثرت سمعة شركة مورجان جرينفيل لإدارة الأصول عندما نجح أحد مديري صناديق الاستثمار في التلاعب بالقواعد الداخلية واستثمر حصة أكبر من الحصة المخولة له من الأسهم غير المسعرة.

> «استطاع أيضًا أن ينشئ عددًا من الشركات في لكسمبورج يتخذها واجهة يخفي خلفها أنشطته، واستمر في تقديم تقارير بها بيانات أداء ممتازة.»[9]

وقد أحرج هذا شركة جرينفيل، وقدرت خسائرها بنحو ٧٠٠ مليون دولار، جزء منها خسارة مباشرة متمثلة في التعويضات التي دفعتها للمستثمرين والغرامات المحتملة، والجزء الآخر خسارة غير مباشرة متمثلة في خسارتها العملاء.

ويقع عدد غير قليل من كبرى الفضائح المالية في مجال الخدمات المالية، وسبب هذا بسيط وهو أن هذا هو المجال الذي يتعامل فيه الأفراد مع مبالغ مالية كبيرة،

لكن مشاكل الاحتيال واتخاذ عدد أكبر من صغار الموظفين قرارات مالية لا تخضع للرقابة لا تقتصر على القطاع المالي، فكل شركة تحتاج إلى رقابة مالية كافية. قد يبدو ما أقول أمرًا بديهيًّا، لكن الواقع أنه من المعتاد أن تجد في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل الإدارية المرنة قصورًا في الرقابة في مستوى معين، خاصة عند اتخاذ القرارات أو تحمل النفقات.

الرقابة على التكاليف

تعد الرقابة على التكاليف إحدى سبل زيادة الأرباح أو تقليل الخسائر، ففي أوقات الأزمات المالية يصبح لزامًا على جميع العاملين بالمؤسسة أن يعوا الحاجة إلى توفير الأموال، فهذا يزيد من إمكانية خفض التكاليف، وقد لا تظهر أهمية الرقابة على التكاليف في أوقات الازدهار، لكن أيام إطلاق اليد في الإنفاق التي شهدتها فقاعة الدوت كوم أبرزت حقيقة واحدة، وهي أن الرقابة على التكاليف أمر مهم.

ويعد سلوك الأفراد أحد أهم ركائز عملية الرقابة على التكاليف، فعندما ينتشر في جميع أنحاء المؤسسة الوعي بالحقائق المالية التي تحكم عالم الأعمال، والرغبة في تحقيق مكاسب تفوق النفقات؛ فإن هذا يشكل فارقًا كبيرًا. وقضايا الرقابة على التكاليف تختلف وفقًا لما يأتي:

- مجال العمل: على سبيل المثال هل تعمل الشركة في تقديم الخدمات أم في التصنيع؟ أم أنها تنتمي لقطاع آخر كالقطاع الحكومي؟
- نوع الشركة: فالقضايا التي من الممكن أن يواجهها مكتب محاماة تختلف عن تلك التي تواجهها شركة تقدم خدمات أخرى كوكالات الإعلانات مثلًا.
- نضوج الشركة: فالشركة المبتدئة على سبيل المثال ستتبنى أسلوبًا لرقابة التكاليف يختلف عن الأسلوب الذي تتبناه شركة كبرى متعددة الجنسيات.
- ثقافة الشركة وآراء وتوجهات موظفيها ومورديها وعملائها وحاملي أسهمها.
- البيئة الخارجية والظروف الاقتصادية.

يتناول الفصل الثاني عشر القرارات الاستراتيجية التي تضطلع بدور كبير في الرقابة على التكاليف.

نوع جديد من شركات الطيران منخفضة التكلفة:
قصة جان-سيريل سبينيتا مع الخطوط الجوية الفرنسية

إحدى المؤسسات التي طبقت استراتيجية ناجحة قوامها التركيز على الرقابة على التكاليف هي الخطوط الجوية الفرنسية بقيادة الرئيس التنفيذي جان-سيريل سبينيتا. بيئة عمل الخطوط الجوية متقلبة بطبيعتها، وقد صارت أشد قسوةً على كثير من شركات الطيران منذ عام ٢٠٠١. ومع هذا فإن شركة الطيران التي ترأسها سبينيتا عرفت بكفاءتها وقدرتها على مواجهة العواصف التي قد تطيح بشركات أخرى، وهذه ثمرة عوامل متعددة منها:

فهم العمل

يفرق سبينيتا بين الأزمات العامة التي تؤثر على الشركة، مثل التدهور الذي يصيب اقتصاد الولايات المتحدة على فترات وأحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول ٢٠٠١، وبين الأزمات الداخلية، فالأزمات العامة هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على العمل مؤقتًا، ومع أنه يلزم التعامل معها بسرعة، فإن القرارات التي تتطلبها تختلف عن القرارات التي تتطلبها الأزمات الداخلية، فبعد الهجمات الإرهابية على نيويورك وواشنطن في سبتمبر/أيلول عام ٢٠٠١، كانت التوقعات المبدئية تقول إن تأثير الأزمة على شركات الطيران سيستمر من ١٢ إلى ١٨ شهرًا، لكن بعد سبعة أشهر عادت حركة الركاب في الخطوط الجوية الفرنسية إلى طبيعتها.

خفض التكاليف ورفع الكفاءة

ساعدت القدرة على التفرقة بين القضايا العامة والقضايا الداخلية على ازدهار الخطوط الجوية الفرنسية منذ ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، وانخفضت التكاليف في المدة ما بين عامي ١٩٩٧ و٢٠٠٢، مع أن الشركة تكبدت تكاليف إضافية لم تكن تتوقعها ومنها: مائة مليون دولار أمريكي سنويًّا للتأمين، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الأمن، ورسوم التشغيل المستحقة للمطارات وخدمة مراقبة الملاحة الجوية (لتعويض الانخفاض الذي شهدته حركة الطيران)، وارتفاع أسعار الوقود. أطلق سبينيتا مبادرة لخفض التكاليف عام ١٩٩٨ ترمي إلى خفض ٤٥٠ مليون يورو من التكاليف (أي ما يعادل ٤٧٣ مليون دولار أمريكي)، ثم طرح عام ٢٠٠١ خطة تستغرق ثلاث سنوات بهدف خفض التكاليف بنسبة ٥٪ على نحو دائم، وسبينيتا لديه رؤية واضحة لهذا الأمر إذ يقول:

> «علينا أن نلتزم التزامًا تامًّا بخفض التكاليف ولو كانت الأمور تسير على ما يرام، فخفض التكاليف ليس أمرًا نضطر إليه عندما نمر بظروف صعبة، بل هو أمر يتعين علينا القيام به في كل وقت وفي كل مكان. فضلًا على أنه من الأيسر أن نخفض التكاليف نسبيًّا وأن نزيد هامش الربح عندما تكون لدينا استراتيجية نمو، لأننا نجني أعلى كفاءة من التكاليف الثابتة [في المعتاد تبلغ نسبة التكاليف الثابتة أكثر من ٦٠٪ من تكاليف خطوط الطيران]. فالحل أمام خطوط الطيران الفرنسية إذن هو

استغلال القدرات، وتطوير الرقابة على التكاليف، ورفع الكفاءة، والابتكار. التحدي هنا إذن يكمن في استغلال التكاليف الثابتة الاستغلال الأمثل حتى تعود بالنفع على العملاء، والمهم هو كفاءة استراتيجية الإدارة، وعقد الاتفاقيات، وتحفيز العاملين، وكسب حصة في الأسواق الأجنبية.»

تلجأ خطوط الطيران الفرنسية من أجل رفع كفاءتها إلى استغلال تكنولوجيا المعلومات لجمع معلومات عن العملاء، وتستخدمها أداة قياس لرفع كفاءة المبيعات والعمليات، فتكنولوجيا المعلومات لها أهمية كبيرة في المساعدة على إدارة نظام المحور والفروع حيث تظهر الحاجة إلى التعامل مع الركاب وأمتعتهم بكفاءة لضمان توافق مواعيد الرحلات. ولا غنى عن الرقابة الفعالة على التكاليف لرفع الكفاءة ودفع الشركة إلى النمو، فسبينيتا يؤمن بأن:

«خفض التكاليف ليس أمرًا بالغ الصعوبة، فما يهم هو الوصول إلى التكاليف المناسبة والدافع القوي لدى العاملين في نفس الوقت، فإذا انخفضت التكاليف وأصاب الإحباط العاملين، فقد حققتَ نتائج سيئة. ونجد في حالة خطوط الطيران الفرنسية أن الأمور قد تحسنت من ناحية النتائج والنمو والسمعة الطيبة في المدة ما بين عامي ١٩٨٢ و١٩٩٦، وأن العاملين شعروا بالاطمئنان والفخر، وأصبحوا أكثر إيجابية. وحتى نحقق هذا وضعنا خطة أساسية تلخص استراتيجية الشركة، وهي أن التواصل أمر هام، وأنه لا بد أن يعرف العاملون أولويات المؤسسة ورؤيتها. وهذا أحد العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين، ونحن نقوم بعملية مستمرة هدفها وضع الخطة وتطويرها وتعريف العاملين بها.»

ومن الأمور المهمة أيضًا وضع أهداف واقعية، وفي حالة خطوط الطيران الفرنسية أدت واقعية الأهداف إلى اتهام سبينيتا بالافتقار إلى الطموح، لكن مع مرور الوقت فهم الناس هذا المنهج واحترموه وصاروا يطمئنون إليه، وحققت الشركة أهداف الاحتياطي المالي، مما أدى إلى إحياء الشعور بالثقة. ولا شك أنه من الأفضل أن يضع القائمون على إدارة الشركة الأهدافَ بدلًا من أن يفرضها عليهم أناسٌ بعيدون عنها، فالقدرة على تحقيق الأهداف لا تقل أهمية عن الهدف نفسه.

القرارات المالية طويلة الأجل ومنفعة المساهمين

يُستَخدم مفهوم «تحليل منفعة المساهمين» في إدارة القرارات المالية طويلة الأجل بحيث تزيد القيمة التجارية للشركة، ويعتمد هذا المفهوم على وجهة النظر القائلة إن المناهج المحاسبية التقليدية لحساب القيمة التجارية للشركة لم تعد تصلح لعصرنا، إما لأنها تستند إلى وجهات نظر قديمة رجعية، أو لأنها قصيرة الأمد جدًّا، فقرارات الشركات التي تعتمد على تقنيات مثل نسبة السعر إلى المكاسب أو زيادة الأرباح بها

قصور، لأنه من الممكن أن تتخذ قرارات ترفع مستوى هذين المعيارين على المدى القريب لكنها تقلل من القيمة التجارية للشركة على المدى البعيد، ومن أمثلة تلك القرارات خفض نفقات التدريب أو الأبحاث.

وجوهر مفهوم منفعة المساهمين هو أن الشركة لا تزيد من منفعة المساهمين فيها إلا عندما يزيد عائد السهم عن تكلفته، ويركز تحليل منفعة المساهمين على تدفق الأرباح على المدى البعيد، ولهذا يتطلب رؤية طويلة الأجل تشمل تغييرًا ملموسًا فيما تقوم به المؤسسة وكيفية قيامها به، إلى جانب تغيير ثقافة الشركة ومهارات العاملين.

والخصائص الأساسية لتحليل منفعة المساهمين هي أنه:

- لا يتخذ المعايير المحاسبية أساسًا للحكم على الأداء، وإنما يفضل تبني منهج أكثر عملية وأكثر ارتباطًا بالسياق، وهذا يلائم الشركات الخاصة على نحو أفضل.
- يضع في الاعتبار الخطر التجاري، ويخصم التدفقات المالية المستقبلية (أي أنه يضع في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود) عند اتخاذ أي قرارات تجارية، وخاصة إذا كانت تلك القرارات قرارات استثمارية. وفي تحليل منفعة المساهمين تكون الأولوية للاعتبارات والتقنيات المالية عندما يتخذ المديرون القرارات التجارية، فأمور مثل العائد والخطر وتدفق النقد والقيمة — على سبيل المثال — هي ما يوجه المديرين عادة عند اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية.
- يتطلب معلومات تجارية أكثر شمولًا تتضمن مجموعة من العناصر، وذلك في مقابل المعايير التقليدية التي لا تهتم إلا ببضع مؤشرات قصيرة الأجل مثل سعر السهم والأرباح ربع السنوية.

للاطلاع على إرشادات أكثر تفصيلًا لتطبيق تقنيات تحليل منفعة المساهمين، راجع الفصل الحادي عشر.

أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازنة

في كتاب[10] «بطاقة قياس الأداء المتوازنة»، وهو أكثر كتب روبرت كابلان وديفيد نورتون رواجًا، ألقى المؤلفان الضوء على عدد من الطرق التي يستطيع بها صانعو القرار رفع القيمةَ التجارية للشركة على المدى البعيد. ويطبق المنهج الذي طرحاه

مفهوم تحليل منفعة المساهمين، ويقوم على فكرة أن المعايير التقليدية التي يستخدمها المديرون لقياس كفاءة أداء مؤسساتهم — مثل تحليل النسب، والإنتاجية، وتكلفة الوحدة، والنمو، والربحية — ما هي إلا جانب واحد من الصورة، فهما يريان أن هذه القياسات لا تمنحهما إلا فكرة محدودة عن أداء المؤسسة في الماضي، ولا تعطي إلا مؤشرًا ضعيفًا عن أدائها المحتمل في المستقبل. وعلى العكس من هذا، فإن بطاقة قياس الأداء المتوازنة توفر نظام قياس وإدارة يربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الشاملة.

ويكمن سر نجاح هذا المنهج في قدرته على توحيد ودمج مجموعة من المؤشرات التي تقيس أداء الأنشطة والعمليات التي تحتل مكان القلب من أعمال المؤسسة، ويعد هذا أمرًا مهمًّا لأنه يقدم صورة متوازنة للأداء الكلي، ويلقي الضوء على الأنشطة التي تحتاج إلى الإتمام. بالإضافة إلى هذا تضع بطاقة قياس الأداء المتوازنة في اعتبارها أربعة من مجالات النشاط الهامة لا تمثل المعايير المالية «المادية» التقليدية إلا جزءًا واحدًا منها، أما المجالات الثلاثة الأخرى فتشمل المعايير «غير المادية» التشغيلية القابلة للقياس، وهي:

- رؤية العملاء: كيف ينظر العملاء إلى المؤسسة.
- المنظور الداخلي: الأمور التي على المؤسسة أن تتفوق فيها.
- منظور الإبداع والتعلم: المجالات التي يجب على المؤسسة ألا تتوانى عن التطور فيها وزيادة قيمتها.

الإدارة من أجل القيمة: تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازنة

يحدد نوع المؤسسة وحجمها وهيكلها تفاصيل عملية التطبيق، لكن المراحل الرئيسية في هذه العملية هي:

- إعداد الاستراتيجية وتحديدها: الخطوة الأولى هي تحديد الاستراتيجية بوضوح والتعريف بها على نحو يضمن فهم الناس للأهداف والأغراض الاستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية الثلاثة أو الأربعة اللازمة لتحقيقها.
- تحديد الأمور التي يجب قياسها: يجب تحديد أهداف قياس المناظير الأربعة ومعاييره: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور الإبداع والتعلم (انظر الجدول ٢-١).

جدول ٢-١: الأهداف والمعايير.

المنظور	الأهداف	المعايير
المنظور المالي	• زيادة الربحية • أداء سعر السهم • زيادة العائد على الأصول	• تدفقات النقد • خفض التكلفة • إجمالي هامش الربح • العائد على رأس المال/الأسهم/الاستثمارات/المبيعات • زيادة العائد • شروط الدفع
منظور العملاء	• كسب عملاء جدد • الاحتفاظ بالعملاء • رضا العملاء • حجم البيع المتقاطع	• الحصة في السوق • خدمة العملاء وإرضاؤهم • عدد الشكاوى • ربحية العملاء • مواعيد التسليم • الوحدات المباعة • عدد العملاء
منظور العمليات الداخلية	• رفع الكفاءات الأساسية • تطوير التقنيات الأساسية • سلاسة العمليات • رفع معنويات الموظفين	• رفع الكفاءة • خفض مدة الإنتاج • خفض التكاليف لكل وحدة • خفض الفاقد • تحسين التوريد وتسليم الموردين للبضائع • رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم وخفض معدل دوران العاملين • معايير المراقبة الداخلية • حجم المبيعات لكل موظف
منظور الإبداع والتعلم	• ابتكار منتجات جديدة • التطوير المستمر • تدريب الموظفين ورفع مهاراتهم	• عدد المنتجات الجديدة • مبيعات المنتجات الجديدة • عدد الموظفين الذين يجري تدريبهم • النتائج التي تحققت من تدريب الموظفين • ساعات التدريب التي حصل عليها كل موظف • عدد المهارات التي تعلمها الموظفون ونطاقها

- بلورة الخطة وتطبيقها: عادة ما تظهر الحاجة إلى إجراء مزيد من المناقشات من أجل الوصول إلى اتفاق على تفاصيل الأهداف والأنشطة التي سيجري قياسها، والمعايير التي ستحكم العمل، وكل معيار من المعايير يتطلب اتخاذ إجراء معين، وهنا تكمن القيمة الحقيقة لهذا المنهج، ألا وهي: تحديد نوع الإجراء الذي سيتبع لتحقيق الهدف.
- بعد بلورة الخطة يجب التعريف بها وتطبيقها، مع توزيع مسئولية العناصر المختلفة لبطاقة قياس الأداء المتوازنة على المسئولين في جميع أنحاء المؤسسة.
- إعلان النتائج وتوظيفها: يجب أن يفهم جميع أفراد الشركة الأهداف العامة، غير أنه من المهم أيضًا تحديد من سيطلع على كل معلومة من المعلومات، وسبب اختياره، ومعدل حدوث هذا، فزيادة التفاصيل عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى تخمة المعلومات، وقلتها تؤدي إلى ضياع الفائدة، إذ تؤخر التحرك إلى ما بعد فوات الأوان. فالأساس هو استخدام المعلومات لتوجيه القرارات، وتقوية المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحرك، وتوظيف العملية على نحو ديناميكي. ومن المثير للاهتمام أن الأدلة المستقاة من الشركات التي طبقت هذا المنهج تشير إلى أن وضوح التحرك لا يقل أهمية عن التحرك نفسه.
- مراجعة النظام وتنقيحه: كما هو الحال في جميع العمليات الإدارية، من المفيد القيام بالمرحلة الأخيرة الخاصة بالمراجعة والتنقيح، إذ إنها تؤدي إلى تصحيح الأخطاء ومواجهة التحديات الجديدة.

في الأساس يضع منهج بطاقة قياس الأداء المتوازنة أهدافًا لأربعة من عناصر العمل، ثم يضع خطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويُقيِّم سير العمل بانتظام. ومن أبرز نقاط النقد الموجهة لهذا المنهج أنه ينزع كثيرًا إلى فرض القواعد وأنه علمي أكثر من اللازم، فاهتمامه الأول ينصب على معايير القياس والجوانب الكمية بدلًا من الجوانب النوعية، ومع هذا فهو يوفر أساسًا قابلًا للتعديل لاتخاذ القرارات المتعلقة بقيمة المؤسسة على المدى البعيد، ويتيح الفرصة لإدراج المقاييس النوعية، ويراعي ارتباط المناظير الأربعة بعضها ببعض. وكما هو الحال مع جميع أدوات الإدارة وتقنياتها، يتوقف مستوى النجاح على جودة المخرجات وطريقة تطبيق النظام.

(٣) ارتفاع موجة التكنولوجيا ارتفاعًا مستمرًّا

يتضح من ازدهار شركات الدوت كوم ثم انهيارها أن التكنولوجيا لم تضع أسسًا جديدة في عالم الأعمال، بل أحدثت تحولًا في بيئة العمل بأن فتحت أبوابًا كثيرة لرفع القيمة، وزيادة المبيعات، وخفض التكاليف، وتحسين كفاءة الإدارة. ويعد فهم طبيعة هذا التحول أمرًا بالغ الأهمية لصانعي القرار.

خصائص المعلومات المستقاة من الإنترنت

تنهمر سيول المعلومات على معظم الشركات، ولذا أصبح أسلوب إدارة هذه المعلومات محوريًّا لتحقيق النجاح. ومن نتائج زيادة الأنشطة على شبكة الإنترنت أن صار من الممكن استغلال المعلومات في خلق مصادر جديدة للقيمة، غير أنه من المهم الجمع بين قوة المعلومات والتكنولوجيا من جهة وبين المناهج التقليدية للإدارة من جهة أخرى.

وقد زادت الأنشطة التي تجرى عبر الإنترنت من كمية المعلومات التجارية المتاحة للشركات زيادةً كبيرة في مدة قصيرة، والواقع أن قدرة الشركات على جمع معلومات مفصلة عن العملاء تساعدها على دفع عجلة النمو بفضل المنافع المحتمل أن تعود بها على العملاء، والفرص التي تتيحها للشركات، غير أن ضمان الحصول على المعلومات المناسبة في المكان والوقت المناسبين يظل تحديًا لا ينجح في مواجهته إلا القليل من الشركات. هذا إلى جانب المهمة المعقدة التي كثيرًا ما تغفلها الشركات رغم أهميتها، ألا وهي ضمان تطوير المقاييس ومصادر المعلومات التقليدية وعدم دفنها تحت تلال المعلومات التي اجتاحت كثيرًا من المؤسسات.

التعلم عن طريق الممارسة: استخدام الإنترنت لتطوير المعرفة

من أمثلة استخدام المعلومات للتطوير والتجديد على شبكة الإنترنت عملية تصميم البرامج في مجال تكنولوجيا المعلومات ونشرها وتطويرها، فمن النادر — بل لعله من المستحيل — أن تصدر البرامج مثل ميكروسوفت ويندوز شاملة جميع الخصائص التي يحتاجها العملاء، وإنما يُنتَج البرنامج ويُنشَر، ثم يخضع للتطوير المستمر. إذا كان العرض التجاري مناسبًا فسيعجب العملاء، وقد يفضلون الاستمرار في اتباع هذا الأسلوب، لأنهم يعلمون أنهم سينتفعون من عملية التطوير المستمرة.

ومجال البرامج لا يعمل وفقًا لدورة المنتجات التقليدية التي تتضمن تصميم المنتج ثم طرحه في الأسواق ثم بيعه، وهي الدورة التي تسير عليها مجالات السيارات والتأمين والقطاع المصرفي والسلع الاستهلاكية والمنتجات الصناعية، وفي المستقبل قد يتراجع الالتزام بهذه الدورة التقليدية شيئًا فشيئًا، وذلك لأن الإنترنت يوفر ما يأتي:

- آراء العملاء في الخصائص والتحسينات التي يرغبون في وجودها في المنتج.
- آراء العملاء في مدى كفاءة إنجاز وإدخال المواصفات المطلوبة.
- فرصة أن يُباع مرة واحدة للعملاء منتج سيظل دائمًا رهن التطوير والتحديث، مما يزيد منفعة العميل ويحسن من تدفقات النقد للشركة في المستقبل.
- القدرة على الاستفادة من خفض التكاليف إما في خفض الأسعار أو في زيادة هوامش الربح.

وهناك مزايا أخرى تعتمد عادةً على طبيعة مجال العمل، ففي مجال البرامج تظل خصائص البرامج قيد تجربة العملاء في الأسواق، وتصدر البرامج بعيوب أو أخطاء معروفة، لأن كل شركة تريد أن تسبق غيرها في طرح منتجاتها في السوق، وهي تفترض أن الأخطاء ستصحح في الإصدارات التالية، فشركات البرامج لا تهدف إلى الخروج بتصميمات مبهرة، وإنما إلى إصدار نسخ يسهل تعديلها فيما بعد، وذلك لأنه لا سبيل إلى ضمان قبول العملاء للمنتج إلا بعد أن يستخدموه. وبهذا يتطور التعلم والممارسة باستمرار في مجال صناعة البرمجيات بسبب تفاعل العملاء وردود فعل المنافسين.

للمعلومات المستقاة من الإنترنت أربعة خصائص لا غنى عنها لاكتشاف فرص العمل الجديدة، ولها تأثيرها على صنع القرار، وهي:

(١) **المعلومات مواد رقمية:** جميع المعلومات التي تظهر على الإنترنت لا بد أن تكون رقمية، ويمكن بعد ذلك إرسالها إلى عدد من الأفراد — قل أو كثر — بنقرة على زر الفأرة، وبهذا ظهرت فرصة محتملة في اكتشاف حاجات العملاء وتحويلها إلى صيغة رقمية. على سبيل المثال، أدرك عدد من ناشري المواد التعليمية أن الطلاب — وهم المستخدمون النهائيون في هذه الحالة — سيحبون أن يجدوا ما يساعدهم على أداء واجباتهم، ولهذا وفروا لهم مواد إرشادية وتعليمية على شبكة الإنترنت، إما عن طريق توفير خدمات طلبها العملاء أو إعادة تعبئة المواد التقليدية في هيئة مناسبة لنشرها على الإنترنت.

(٢) **إنتاج المعلومات عملية مكلفة لكن إعادة إنتاجها غير مكلفة:** يجب أن تُسعَّر المنتجات وفقًا للمبالغ التي يقبل الناس دفعها فيها، لا على أساس تكلفة

إنتاجها. ومن الممكن توفير المنتجات المعلوماتية للأفراد والشركات بتكلفة رمزية لأن تكلفة إعادة إنتاجها عادة ما تكون منخفضة للغاية، وهذا يمَّكن الشركات التي تعمل في مجال توفير المعلومات من خفض إنفاقها على توصيل المنتج وتركيزه على عناصر أخرى من عناصر العمل مثل البيع وزيادة ولاء العملاء، مع العلم بأنه إذا جمعت الشركة المعلومات عن العملاء دون أن يكون لها هدف محدد فإن هذا يعرضها لخطر إرباك بيانات العملاء لها، فيجب على الشركة العمل على ضمان إدارة تدفق المعلومات إدارةً فعالة، وعدم استخدام أي معلومة إلا إذا كانت مفيدة وضرورية.

(٣) **لا بد أن يجرب الناس المعلومات حتى يتسنى لهم تقدير قيمتها ونفعها تقديرًا حقيقيًّا:** تقع المعلومات ضمن ما يسميه رجال الاقتصاد «السلع الخاضعة للتجربة»، بمعنى أن العملاء غالبًا (لكن ليس دائمًا) ما لا يعرفون فائدة المنتجات المعلوماتية لهم إلا بعد تجربتها. ومع هذا النوع من السلع يصبح الهدف هو تعريف نطاق واسع من الناس بمنافع المنتج بغرض تشجيعهم على تجربته، ومثال هذا هو نمو الشركات السياحية التي تعمل عبر الإنترنت عن طريق توفير معلومات عن تشكيلة الإجازات ورحلات الطيران المتاحة، ودعوة العملاء المحتملين إلى مقارنة الأسعار والأماكن وغيرها من الأمور. وعبر الإنترنت، حاولت شركات كثيرة دفع العملاء إلى تجربة الخدمات المعلوماتية التي تقدمها عن طريق تكنولوجيا الدفع التي تضع المعلومات على الحواسيب الخاصة بالعملاء المحتملين، لكن ظهر رد فعل عنيف ضد هذا الأسلوب، مما يدعو إلى استكشاف أساليب أخرى.

(٤) **فائدة وسطاء المعلومات:** في عالم يزخر بالمعلومات الرقمية تظهر حاجة الأفراد والشركات ورغبتهم في قضاء وقت أقل — وإنفاق مال أقل — في الوصول إلى المعلومات وتجميعها واستخدامها، فعادة ما تكون فترة انتباه العملاء الذين يتصفحون الإنترنت محدودة ولديهم وقت محدود للبحث عن المعلومات واستخدامها (وينطبق هذا أيضًا على التلفاز وغيره من وسائل الإعلام). والحاجة إلى تركيز الانتباه والوقت على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب تخلق فرصة عمل هائلة لوسطاء المعلومات، وتتعدد فرص مساعدة الناس في إيجاد المعلومات على الإنترنت، ويركز وسطاء المعلومات على سرعة توفير المعلومات التي يريدها العملاء، وهذا يتطلب بناء سمعة طيبة للعلامة التجارية قوامها الثقة.

نظم معلومات الإدارة

تتوفر في معظم المؤسسات نظم معلومات إدارة خاصة بها تمدها بالبيانات اللازمة للقيام بالعمليات اليومية واتخاذ القرارات الروتينية التي يمكن اتخاذها بالاعتماد بعض الشيء على «الحدس». وتستمر عملية جمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وتحليلها والحفاظ عليها على نحو روتيني، وما دامت هذه العملية على حالها فإن المديرين على جميع المستويات يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها، ويستطيعون الثقة في أنه ليس من الوارد أن تواجههم مفاجآت كثيرة (وبالطبع ليس من الوارد أن تواجههم مفاجآت خطيرة). ولسوء الحظ فإن الكثير من الأنظمة ليست قوية بما يكفي للنجاح في مواجهة الأحداث التي تسبب الاضطراب، ومن هذه الأحداث الاندماج والاستحواذ وغيرهما من أشكال إعادة التنظيم الرئيسية، وأي حدث يأتي بتغير جذري سيكون له أثر على نظم معلومات الإدارة المعمول بها، وهذه الأحداث هي في حد ذاتها تحولات تنطوي على مخاطر كبيرة وتحتاج الاستناد إلى معلومات عالية الجودة حتى تنجح إدارتها. والتغيرات التي تطرأ على نظم وتكنولوجيا المعلومات، أو استقالة الموظفين الأساسيين، أو ظهور منتجات جديدة، أو التغيرات التنظيمية من الوارد أن تتسبب في زعزعة نظم معلومات الإدارة في المؤسسات، وأن ترفع موجة عدم الأمان والخطر، مما يكون له تأثيرات كبرى على صناعة القرار.

كثيرًا ما يبالغ المديرون في الاهتمام بمعلومات الإدارة التي يتلقونها، ويركزون على تفاصيل جمع المعلومات وتخزينها بدلًا من التركيز على القضايا الأهم مثل التحليل وصنع القرار، ويطلبون كمًّا هائلًا من المعلومات لا لشيء إلا لأنها متاحة ومثيرة للاهتمام، وليس لأنها ذات صلة بأعمالهم، أو ربما يمرون على سيول من البيانات والمتغيرات مرور الكرام، أو يستخرجون منها عناصر تبرر آراءهم وأغراضهم. وتحقيق التوازن في التعامل مع المعلومات المتاحة لمساعدة متخذي القرار ودعم القرارات التي يتخذونها ليس أمرًا سهلًا على الإطلاق، ولم تنجح نظم وتكنولوجيا معلومات الإدارة المعقدة في تسهيل هذه العملية أو جعلها أكثر فعالية. ويخضع تحقيق التوازن السليم لدراسة الباحثين في علم سلوك المؤسسات، والأرجح أنه سيجذب مزيدًا من الاهتمام في كليات إدارة الأعمال وفي قاعات اجتماعات مجالس الإدارة. وإذا كانت المعلومات مصدر قوة، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن إطلاق مارد هذه القوة وتوظيفه ببراعة؟

(٤) تأثير التكنولوجيا على صنع القرار

غيرت الطفرة الاقتصادية الجديدة التي شهدتها أواخر التسعينيات من فهم الناس لما يمكن أن يطمحوا إليه من حيث القيمة وخدمة العملاء، فقد ارتفع سقف طلبات العملاء مع زيادة الضغوط التنافسية. لكن هل يجب أن تكون الأولوية دائمًا للعملاء؟ أم أن هناك أوقاتًا يكون فيها اتخاذ قرارات تؤثر عليهم تأثيرًا سلبيًّا هو الأفضل؟ إجابة كلا السؤالين هي: نعم؛ فالعملاء نادرًا ما يمثلون مجموعة متجانسة، وغالبًا ما تكون هناك حاجة إلى وضع القرارات في سياق التوجه العام للشركة والمفاضلة بينها، بل ربما تكون هناك مجالات عديدة يؤدي ظهور التقنيات الجديدة فيها إلى قلب السياسات التقليدية رأسًا على عقب، وقد نخلص إلى بعض الرؤى النافعة إذا فهمنا مدى هذا التغير وحللناه.

للتكنولوجيا آثار كبيرة ومتنوعة على القرارات في عالم الأعمال، فزيادة القيمة، وفهم حاجات العملاء، وتقييم التكاليف، والتيقن من المؤثرات التي تدفع الربحية والميزة التنافسية إلى الأمام، وتعزيز نظرة السوق للمؤسسة والعلامة التجارية، هي جميعًا عوامل تتأثر مباشرة بالإدارة وباستخدام تكنولوجيا المعلومات. والمعلومات وتحليلها عنصران شديدا الأهمية لاستمرار المؤسسات وللميزة التنافسية، غير أن زيادة حجم المعلومات كثيرًا ما تؤدي إلى الارتباك، والتغلب على مصاعب متاهة المعلومات أولًا بأول قد يصبح أمرًا شاقًّا عندما توجد حاجة إلى اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية، ويعد هذا من أولويات صانعي القرار، ولذا أوليناه مزيدًا من النقاش في الفصل الحادي عشر.

(٥) أسئلة أساسية

- هل تطبق عددًا من المناهج المختلفة (مثلًا المنهج التقليدي إلى جانب المنهج المبني على الرؤية وذلك الذي يتخذ من التنافس محورًا له) عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟ هل المنهج الذي تتبناه عند اتخاذ القرار مرن ويناسب الظروف المختلفة؟
- هل يفضل مديرو مؤسستك اتباع أسلوب واحد لاتخاذ القرار أم أكثر من أسلوب؟ هل تحتاج إلى إدخال تحسينات على الطرق التي تُتَّخذ بها القرارات أم على تطبيقها أم على كليهما؟

- ما الدروس التي تستطيع مؤسستك أن تتعلمها من استخدام التكنولوجيا؟ وتحديدًا كيف يمكن استخدام التكنولوجيا في تحسين عملية اتخاذ القرار؟
- كيف يمكن لتطبيق التكنولوجيا أن يفيد منافسيك الحاليين أو المحتملين؟
- هل يمكن للخصائص الأربعة التي تميز المعلومات المستقاة من الإنترنت — والتي سبق أن أوردناها — أن تنفع مؤسستك؟
- هل تنجح نظم معلومات الإدارة التي تطبقها في توفير معلومات دقيقة موثوق بها عند الحاجة؟ كم مرة واجهت مشكلة مع هذا النظام؟ هل تتخذ الإجراءات اللازمة لضمان دقة المعلومات وسلامتها؟